



ÉVALUATION

**Les CENTRES DE SERVICES AUX
ENTREPRISES DU CANADA dans les
provinces de l'Ouest**

Juillet 2002



TABLE DES MATIÈRES

Page

Liste des sigles et acronymes
Liste des tableaux
Liste des figures

1.0 BUT DE L'ÉVALUATION

2.0 MÉTHODE

3.0 CONTEXTE

3.1 Centres de services aux entreprises du Canada
3.2 Secteur des PME
3.3 Clients des CSEC

4.0 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

4.1 Besoins des clients
4.2 Besoins des partenaires
4.3 Mandat
4.4 Produits escomptés
4.5 Résultats escomptés
4.6 Répercussions imprévues
4.7 Solutions de rechange rentables
4.8 Conception et exécution

5.0 RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

5.1 Pertinence
5.2 Réussite
5.3 Solutions de rechange
5.4 Processus d'évaluation

6.0 RECOMMANDATIONS

ANNEXES

A : Mandat
B : Questions des sondages
C : Méthodes
D : Résultats des sondages
E : Entrevues de cadres supérieurs
F : Bibliographie
G : Équipe responsable de l'évaluation : notes biographiques

LISTE DES ACRONYMES

Alb.	Alberta
C.-B.	Colombie-Britannique
SIE	Système d'information sur les entreprises
SADE	Système d'aide au démarrage d'une entreprise
CBSC	Centre de services aux entreprises du Canada
CCG	Centre pour la collaboration gouvernementale
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
OMC	Outils de mesures communes
Gestion CRM	Gestion des relations avec les clients
EFF	Efficacité
ETP	Équivalent temps plein
GED	Gouvernement en direct
Man.	Manitoba
ODLIS	Online Dictionary of Library and Information Science
REACH	Accès régional et aide communautaire
PE	Petite entreprise
SE-BIPE	Sondage d'évaluation sur les besoins en information des petites entreprises
Sask.	Saskatchewan
PME	Petite ou moyenne entreprise
GQT	Gestion de la qualité totale
DEO-VE	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Vérification et évaluation

LISTE DES TABLEAUX

Page

- 1 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients
- 2 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients potentiels
- 3 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux employés
- 4 : Informations sur le personnel et le budget des CSEC (2001-2002)
- 5 : Part de l'emploi total attribuable aux PME dans les provinces de l'Ouest (1991 et 1998)
- 6 : Années d'activité par province
- 7 : Principaux produits et services des CSEC (1999-2002)

LISTE DES FIGURES

Page

- 1 : Questions d'évaluation, indicateurs et sources des données
- 2 : Aperçu des CSEC des quatre provinces de l'Ouest
- 3 : Structure organisationnelle de base des CSEC
- 4 : Diagramme logique des programmes des CSEC
- 5 : La courbe des services d'information (*graphique adapté du CSEC du Manitoba*)
- 6 : Modèle logique du Cadre d'évaluation national : résultats et répercussions
- 7 : Proportion de PME dans les provinces de l'Ouest (1998)
- 8 : Profil des répondants – Sondage auprès des clients potentiels
- 9 : Situation des PME dans les provinces de l'Ouest (CFEI, 2001)
- 10 : Taux de survie des micro-entreprises et des petites entreprises (Statistique Canada, 2000)
- 11 : Ordre de gouvernement ayant le plus d'incidence sur les activités des entreprises (CFEI, 2001)
- 12 : Profil des répondants – Sondage auprès des clients
- 13 : Catégories de clients ayant répondu au sondage, par province
- 14 : Catégories de clients ayant répondu au sondage (ailleurs qu'en Colombie-Britannique)
- 15 : Secteur industriel, nombre d'employés et années d'activité / délai de démarrage
- 16 : Communications avec les clients, par mode d'accès (1999-2000–2001-2002)
- 17 : Taux général de satisfaction des clients
- 18 : Taux de satisfaction des clients potentiels à l'endroit des sources d'information
- 19 : Corrélation entre le taux de satisfaction des clients et l'importance qu'ils accordent aux informations reçues
- 20 : Utilisation et utilité des informations selon les clients
- 21 : Utilisation et utilité des informations fournies aux clients (figure 20, simplifiée)
- 22 : Besoins en informations commerciales – Clients et clients potentiels
- 23 : Répondre aux besoins des partenaires – Réponses des employés et des cadres supérieurs
- 24 : Aiguillage

- 25 : Source d'information sur les CSEC
- 26 : Taux de satisfaction des clients par rapport à l'importance de la rapidité de la transmission
- 27 : Perception des résultats par les clients
- 28 : Perception des résultats par les clients, selon le sexe
- 29 : Méthodes de recherche préférées
- 30 : Volonté de payer – Clients et clients potentiels
- 31 : Personnes prêtes à payer les coûts directs plus des frais de services et personnes prêtes à payer les coûts directs seulement, par catégorie
- 32 : Maximiser les services, réduire les coûts au minimum
- 33 : La courbe des services d'information, nouvelle version

1.0 BUT DE L'ÉVALUATION

La Direction générale des vérifications et de l'évaluation de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO-VE) a retenu les services du Macleod Institute pour réaliser une évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) dans les quatre provinces de l'Ouest. DEO-VE définit l'objectif de l'évaluation en disant qu'elle « fournira à la haute direction une évaluation indépendante des CSEC ainsi que des conseils sur leur pertinence, leur réussite et leur efficacité ». (Mandat, annexe A)

2.0 MÉTHODE

Le Macleod Institute a utilisé une méthode conforme au *Cadre d'évaluation national*. On a rédigé huit questions à examiner de façon que l'évaluation porte sur trois enjeux :

- 1. Pertinence**
 - Est-ce que les besoins des clients sont comblés?
 - Est-ce que les besoins des partenaires sont comblés?
 - Le mandat est-il pertinent?

- 2. Réussite**
 - Est-ce que les CSEC ont dégagé les produits escomptés?
 - Est-ce que les CSEC ont obtenu les résultats escomptés?
 - Y a-t-il eu des répercussions imprévues?

- 3. Efficacité / Solutions de rechange**
 - Existe-t-il une façon plus rentable d'exécuter le programme?
 - Existe-t-il d'autres façons de concevoir et d'exécuter le programme?

De multiples sources de données ont servi à l'exploration de chacune des questions d'évaluation. Un résumé des indicateurs relatifs à chaque question et aux sources de données relatives à chaque indicateur est présenté à la page suivante (figure 1).

Figure 1 : Questions d'évaluation, indicateurs et sources de données

QUESTIONS D'ÉVALUATION	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
PERTINENCE		
Les besoins des clients sont-ils comblés?	Information - Satisfaction Importance Utilité	Questionnaire-clients Quest.-clients potentiels Questionnaire-employés
Les besoins des partenaires sont-ils comblés?	Autres sources Justesse des recommandations Services aux partenaires	Questionnaire-clients Quest.-clients potentiels Entrevues
Le mandat est-il pertinent?	Mission Résultats généraux	Questionnaire-clients Quest.-clients potentiels Entrevues Examen documentaire
RÉUSSITE		
Les CSEC ont-ils réalisé les produits escomptés?	Partenariats d'information et d'aiguillage	Questionnaire-clients Questionnaire-employés Examen documentaire
Les CSEC ont-ils obtenu les résultats escomptés?	Mission Résultats généraux	Questionnaire-clients Questionnaire-employés Entrevues Examen documentaire
Ya-t-il eu des répercussions non prévues?	Répercussions cernées	Questionnaire-clients Questionnaire-employés Entrevues
EFF/SOLUTIONS DE RECHANGE		
Ya-t-il une façon plus rentable d'exécuter le programme?	Volonté de payer Coûts et avantages	Questionnaire-clients Quest.-clients potentiels Questionnaire-employés Entrevues
Existe-t-il d'autres façons de concevoir et d'exécuter le programme?	Exécution des services Options relatives à la conception et à l'exécution	Questionnaire-clients Quest.-clients potentiels Questionnaire-employés Entrevues Examen documentaire

L'évaluation des CSEC s'est appuyée sur cinq types de données : un questionnaire soumis aux clients, un questionnaire soumis aux clients potentiels, un questionnaire soumis aux employés, des entrevues avec des cadres supérieurs et un examen des documents pertinents.

Questionnaire soumis aux clients

On a recueilli les données relatives aux clients des CSEC grâce à un questionnaire administré sur Internet (les questions sont énumérées à l'annexe B). Par client, on entend toute personne qui a communiqué avec un Centre pour poser des questions de nature commerciale. On a choisi les répondants potentiels de façon aléatoire à partir de listes fournies par les CSEC de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan et du Manitoba. L'annexe C offre un résumé des techniques d'échantillonnage. On a envoyé aux répondants potentiels un message électronique en les invitant à répondre directement par la même voie. Si, après dix jours, il n'y avait pas eu de réponse, on effectuait un rappel par voie électronique et par téléphone. On a aussi communiqué par téléphone avec d'autres répondants potentiels pour les inviter à participer. On a consigné les réponses au questionnaire données par téléphone et par voie électronique dans une base de données des questionnaires soumis aux clients. Le tableau 1 (page 4) présente un résumé des statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients. Les résultats des questionnaires sont résumés (sans être attribués) dans l'annexe D.

Tableau 1 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Taille initiale de l'échantillon¹	222	350	139	160	871
Réponses (nombre)	66	69	63	78	282 ²
Taux de réponse (%)	29,7	19,7	35,3	48,6	32,3
Précision Selon un intervalle de confiance de 90 %	+/- 10,1 %	+/- 10 %	+/- 10,4 %	+/- 9,4 %	+/- 4,9 %

Notes :

1. Les CSEC n'ont pas tous utilisé la même base de sondage. Les résultats sont pondérés en faveur des clients qui se sont présentés et de ceux qui ont été joints par téléphone en raison de la façon dont les échantillons ont été construits. En Colombie-Britannique, les résultats sont en outre fortement biaisés en raison de la forte proportion de clients récents. On trouvera les détails à l'annexe C.

2. En fait, 300 personnes ont répondu, mais il n'a pas été possible d'établir la province d'origine dans 18 cas. Le total stratifié par province est donc de 282 répondants.

Questionnaire soumis aux clients potentiels

Les données qui concernent les clients potentiels ont été recueillies grâce à un instrument d'enquête sur Internet (les questions sont énumérées à l'annexe B). Par client potentiel, on entend tout intervenant du secteur des petites et moyennes entreprises (PME) qui n'avait jamais eu recours à un CSEC pour obtenir des informations de nature commerciale. Les clients potentiels ont été choisis de façon aléatoire à partir de listes des PME de chaque province. Les listes ont été fournies par une société d'études de marché. L'annexe C offre un résumé des techniques d'échantillonnage. On a envoyé aux répondants potentiels un message électronique en les invitant à répondre directement par la même voie. Si, après dix jours, il n'y avait pas eu de réponse, on effectuait un rappel par voie électronique et par téléphone. On a aussi communiqué par téléphone avec d'autres répondants potentiels pour les inviter à participer. On a consigné les réponses au questionnaire données par téléphone et par voie électronique dans une base de données des questionnaires soumis aux clients potentiels. Le tableau 2 présente un résumé des statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients potentiels. Les résultats des questionnaires sont résumés (sans être attribués) dans l'annexe D.

Tableau 2 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients potentiels

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Taille initiale de l'échantillon	500	500	500	500	2 000
Réponses (nombre)	21	31	46	36	134
Taux de réponse (%)	4,2	6,2	9,2	7,2	6,7
Précision Selon un intervalle de confiance de 90 %	+/- 17,9 %	+/- 14,8 %	+/- 12,1 %	+/- 13,7 %	+/- 7,1 %

Questionnaire soumis aux employés

On a sondé l'opinion du personnel subalterne et intermédiaire des CSEC grâce à un instrument d'enquête sur Internet (les questions sont énumérées à l'annexe B). Les adresses électroniques ont été tirées des répertoires du personnel des CSEC. On a

envoyé aux répondants potentiels un message électronique en les invitant à répondre directement par la même voie. Si, après dix jours, il n'y avait pas eu de réponse, on effectuait un rappel par voie électronique et par téléphone. On a aussi communiqué par téléphone avec d'autres répondants potentiels pour les inviter à participer. On a consigné les réponses au questionnaire données par téléphone et par voie électronique dans une base de données des questionnaires soumis aux employés. Le tableau 3 (page 6) présente un résumé des statistiques relatives au questionnaire soumis aux employés. Les résultats des questionnaires sont résumés (sans être attribués) dans l'annexe D.

Tableau 3 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux employés

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Taille initiale de l'échantillonnage	14	18	10	17	59
Réponses (nombre)	8	14	7	17	46
Taux de réponse (%)	57,1	77,8	70,0	100,0	78,0

Entrevues de cadres supérieurs

L'institut a effectué une entrevue personnelle auprès de 37 cadres supérieurs du Secrétariat national et de représentants des partenaires en gestion et d'exploitation, choisis avec la collaboration de DEO-VE. Lorsque les répondants n'étaient pas disponibles pour une entrevue en personne, l'entrevue se déroulait par téléphone. On a rédigé un guide des entrevues pour garantir que les informations recueillies seraient suffisamment uniformes pour être soumises à l'analyse, mais aussi pour permettre une plus grande souplesse d'un questionnaire afin d'explorer des questions particulièrement intéressantes pour l'évaluation. L'annexe E dresse la liste des personnes interviewées et fournit un exemplaire du guide des entrevues.

Examen documentaire

On a examiné un certain nombre de documents, y compris les ententes de partenariat, les rapports annuels et les plans d'activités, les statistiques sur l'utilisation en fonction du mode d'accès, les rapports d'évaluation déjà complétés et les rapports statistiques fournis par les quatre CSEC. L'annexe F dresse la liste des documents.

3.0 CONTEXTE

Les Centres de services aux entreprises du Canada représentent un réseau de 12 bureaux, soit un bureau dans chaque province et chaque territoire, et sont le résultat d'ententes de collaboration entre 28 ministères et organismes fédéraux à vocation commerciale, gouvernements provinciaux et, dans certains cas, organismes du secteur privé. Dans le *Rapport annuel des CSEC 2000-2001* (page 3), le mandat des centres est décrit comme suit :

Fournir gratuitement et en temps opportun aux entreprises de toutes les régions du pays des renseignements commerciaux exacts, les aiguiller sur les programmes, services et règlements fédéraux et être la principale source d'information à cet égard.

3.1 Les Centres de services aux entreprises du Canada

La figure 2 présente un aperçu des CSEC des quatre provinces de l'Ouest.

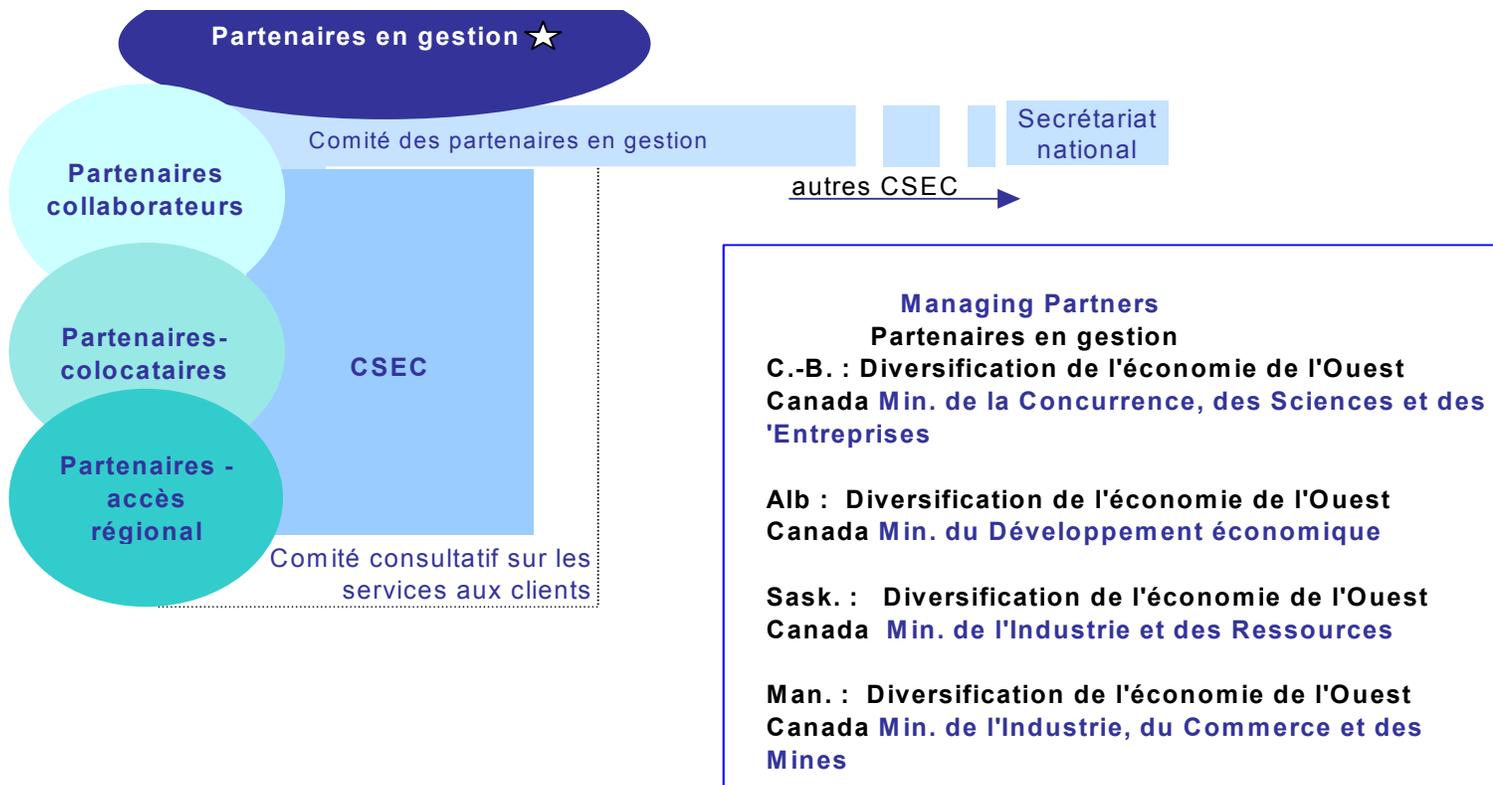
Nom du bureau principal	SERVICES AUX ENTREPRISES	LIAISON ENTREPRISE	ENTREPRISES INFOSOURCE	CENTRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES
Bureau principal	Vancouver	Edmonton	Saskatoon	Winnipeg
Bureau satellite	Victoria	Calgary	Regina	
Centres d'accès régionaux	63	34	16	23
	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.

Figure 2 : Aperçu des CSEC des quatre provinces de l'Ouest

Les centres d'accès régionaux sont des bureaux fournis par des organismes qui ont officiellement accepté de collaborer avec un CSEC pour que les informations de nature commerciale soient accessibles à partir d'autres sites que le bureau principal ou le bureau satellite.

Le fonctionnement de chaque CSEC s'appuie sur une ou plusieurs ententes signées par des partenaires en gestion (des organismes responsables du financement et de la facilitation de la transmission commune des services d'information visant les entreprises). Les partenaires en gestion de tout le Canada facilitent le réseau des CSEC grâce à un comité des partenaires en gestion. Le Secrétariat national, situé à Ottawa, soutient les CSEC en assurant la mise en œuvre et la coordination de la base de données nationale du Système d'information sur les entreprises, la diffusion des informations, la défense des intérêts, la résolution des problèmes, le travail de secrétariat et le soutien technique.

Figure 3 : Structure organisationnelle de base des CSEC



En outre, un CSEC travaille en étroite collaboration avec d'autres partenaires. Les partenaires-collaborateurs sont des organismes qui fournissent des informations que doit distribuer le CSEC. Les partenaires-colocataires sont des organismes dont les activités se déroulent dans les mêmes bureaux que celles du CSEC, et, en général, qui assument une certaine partie des coûts liés au fonctionnement et aux ressources. Les partenaires de l'accès régional fournissent, comme on l'a déjà dit, des points d'accès dans les régions. Les partenaires et promoteurs commerciaux autochtones (absents de la figure 3) ont aussi créé des liens avec les Centres dans le but de fournir des services d'information de nature commerciale dignes d'intérêt à leurs groupes de clients particuliers.

Les CSEC des quatre provinces de l'Ouest sont dotés d'employés des administrations fédérale, provinciales et municipales qui travaillent dans le Centre, y sont affectés ou sont embauchés directement par celui-ci. L'argent des budgets provient principalement des partenaires en gestion, mais l'Alberta augmente le financement en tirant des revenus d'un certain nombre d'autres sources. Le tableau 4 offre un résumé des informations relatives au personnel et au budget par province.

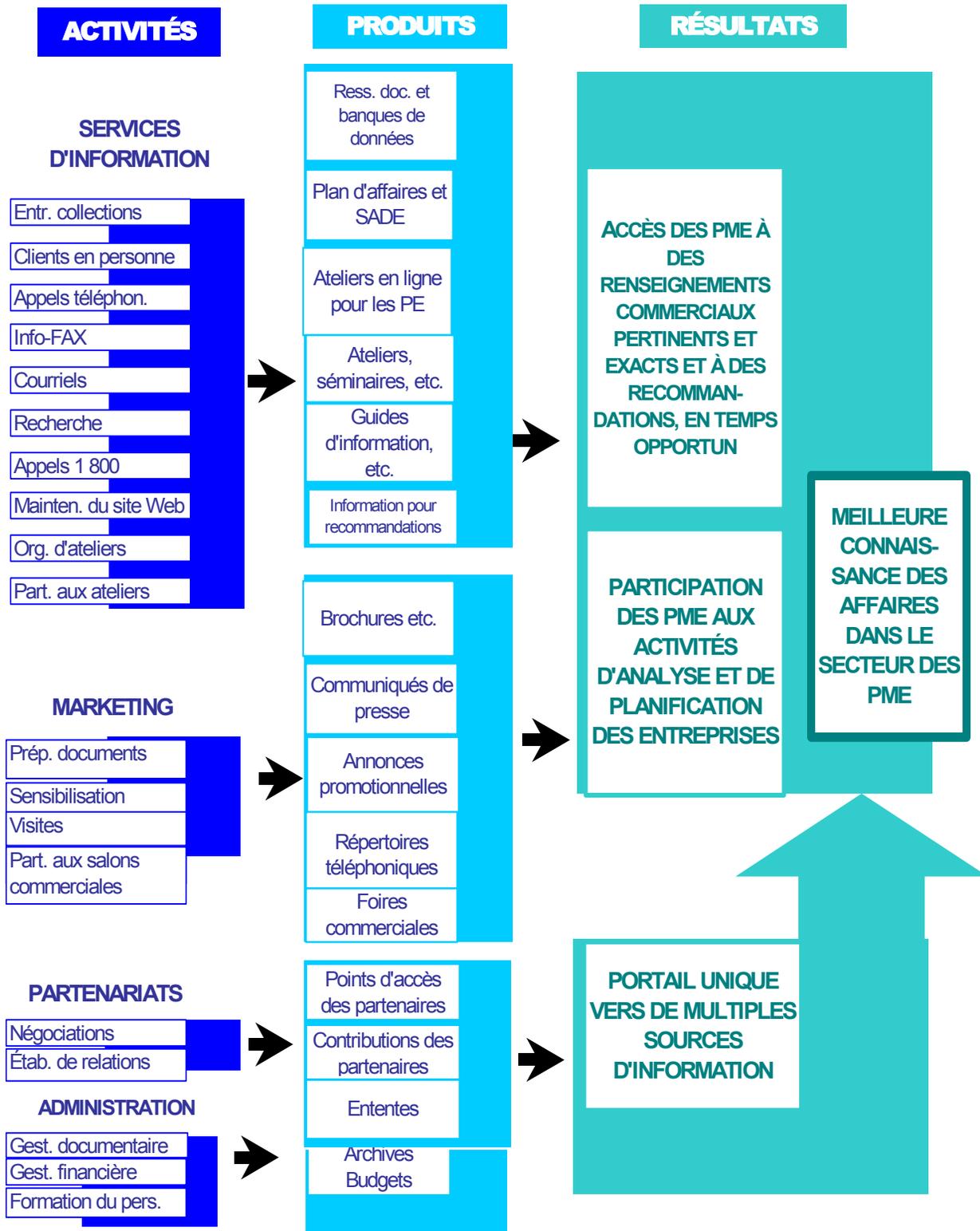
Tableau 4 : Informations sur le personnel et le budget des CSEC (2001-2002)

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Personnel – total des ETP	18	21,2	9,9	16	65,1
Gestion	4	1	1	1	7
Intermédiaire	0	12,3	2	9	23,3
Subalterne	9	7,9	4	6	26,9
Autre	5	0	2,9	0	7,9
Financement – total \$	1 594 330 ¹	1 638 276 ¹	742 810 ¹	1 168 000 ¹	5 143 416 ¹
Gouv. Fédéral (%)	50,0	39,9	62,4	70,0	53,0
Gouv. Provincial (%)	50,0	39,7	37,6	30,0	40,2
Revenus de sous-location (%)		2,9			0,9
Recettes (%)		10,1			3,2
Recouvrement d'autres coûts (%)		7,5			2,4

Note 1. Ce montant représente « l'utilisation des fonds prévus dans le budget ».

Les CSEC offrent de nombreux services aux clients, y compris des informations de nature commerciale, l'aiguillage vers des sources appropriées ou des personnes-ressources qui pourront fournir des informations de nature commerciale, des services de recherche et l'accès à des documents de référence. Les services facultatifs comprennent l'aide à la recherche autonome, des services de recherche améliorés, des séances de formation et des séminaires. Les services sont offerts en personne, par téléphone, par télécopieur, par courrier électronique ou sur Internet. Les CSEC soutiennent les partenaires-collaborateurs en triant les clients qu'ils recommandent, en diffusant des informations et en recueillant des statistiques sur l'utilisation. De plus, les partenaires de l'accès régional ont droit à des séances d'information pour le personnel, ont accès à Internet, à l'intranet et aux sites Web réglementés du CSEC; ils ont aussi un accès préférentiel aux services de recherche améliorés. Voici le diagramme logique des programmes des CSEC (figure 4, ci-dessous).

Figure 4 : Diagramme logique des programmes des CSEC

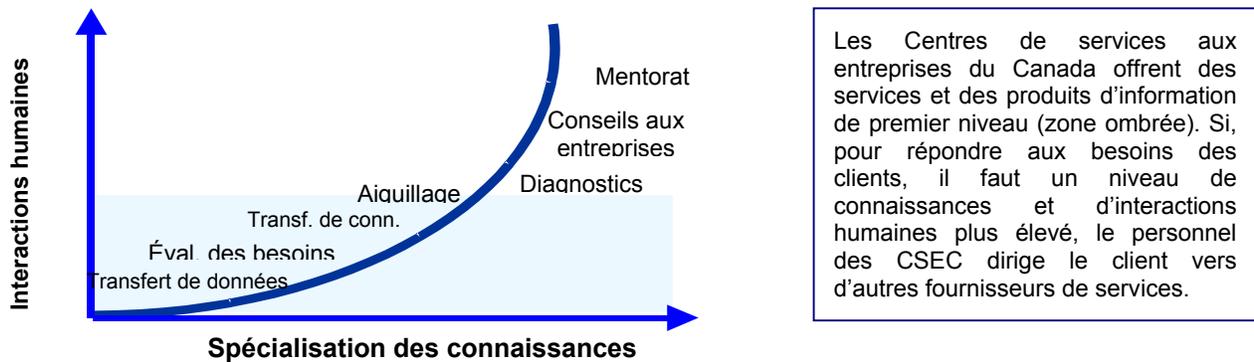


Les bureaux principaux, les bureaux satellites et les points d'accès régionaux des CSEC sont de véritables ruches. Les premiers chiffres révèlent que, l'an dernier, le réseau de l'Ouest a répondu à plus de 118 000 clients qui se sont présentés en personne et à 87 000 clients qui ont téléphoné; Il a en outre enregistré 30 000 appels téléphoniques automatisés. Le diagramme logique des programmes (figure 4) illustre mal ces transactions – le rythme de travail frénétique et le nombre formidable de produits d'information utilisés chaque jour ne se dégagent pas facilement d'un simple schéma. Néanmoins, le diagramme permet de faire voir les liens entre les activités, les produits et les résultats escomptés. La figure 4 présente quatre catégories d'activités : services d'information, marketing, partenariats et administration.

Services d'information

Les CSEC exécutent toute une gamme d'**activités** liées à la fourniture d'informations commerciales. Des efforts considérables sont consacrés à l'entretien, à l'examen et à la mise à jour des collections documentaires et des données électroniques. Toutefois, les Centres s'attachent surtout à répondre aux demandes d'information des clients, qui vont de la simple demande d'un produit existant à une requête complexe (et souvent floue) qui exige une solution taillée sur mesure. Le personnel répond à ces besoins de toutes sortes de manières (figure 5). Bon nombre d'interactions se résument à des transactions relativement simples – énumération de faits, fourniture de brochures, identification de sources de données. D'autres échanges exigent une analyse plus poussée et débouchent fréquemment sur des activités de recherche avec l'aide d'un agent. Lorsque les clients cherchent des connaissances (plutôt que de simples données), les interactions seront plus complexes : on pourra leur répondre par voie électronique (le Plan d'affaires, par exemple) ou en personne (dans le cadre d'un atelier, par exemple). Enfin, les clients peuvent être dirigés vers d'autres fournisseurs de services.

Figure 5 : La courbe des services d'information (graphique adapté du CSEC du Manitoba)



Les **produits** des services d'information sont tout aussi variés que les activités. La figure 4 présente six produits représentatifs (collections documentaires et de données, Plan d'affaires interactif, Système d'aide au démarrage d'une entreprise (SADE) et outils en ligne pour les ateliers à l'intention des petites entreprises, ateliers et séminaires offerts en personne, guides d'information, recommandations). Le Système d'information sur les entreprises (SIE) est la banque de données la plus souvent utilisée par les clients des CSEC. Industrie Canada assure la maintenance du SIE national, mais certains CSEC des provinces de l'Ouest réalisent ces tâches pour les banques de données des SIE des provinces (en Saskatchewan et au Manitoba, par exemple). Les produits et services d'information fournis par les Centres produisent deux grands **résultats** : les PME (petites et moyennes entreprises) ont accès en temps opportun à des informations commerciales exactes et pertinentes et à des recommandations; les PME participent aux activités de planification et d'analyse d'entreprise.

Marketing

Les CSEC ne se sont pas engagés dans des **activités** de marketing dynamiques, mais le Centre du Manitoba parraine à l'occasion des campagnes de publicité qui comprennent une série d'annonces de 30 secondes. Outre qu'il prépare les documents à des fins publicitaires, le personnel des CSEC participe à diverses activités de sensibilisation, organise des visites et est présent pendant les foires commerciales. Les **produits** comprennent les communiqués de presse, les

annonces promotionnelles, les répertoires téléphoniques et les foires commerciales. Le marketing soutient les services d'information et permet d'obtenir les deux **résultats** que nous venons de mentionner.

Partenariats

Les partenariats sont la principale caractéristique du réseau des CSEC. Les **activités** comprennent les négociations et l'établissement des relations. Les négociations débouchent sur les points d'accès régionaux et sur les contributions financières et en nature, qui, en général, sont documentées dans des ententes formelles liant les partenaires; il s'agit des **produits**. L'établissement des relations est une expression qui décrit toutes les activités qui débouchent sur des ententes de collaboration de ce genre entre les partenaires. Le **résultat** est un portail unique pour accéder aux multiples ressources d'information qui favorisent et améliorent l'accès aux informations commerciales et aux recommandations et la participation aux activités de planification et d'analyse des entreprises.

Administration

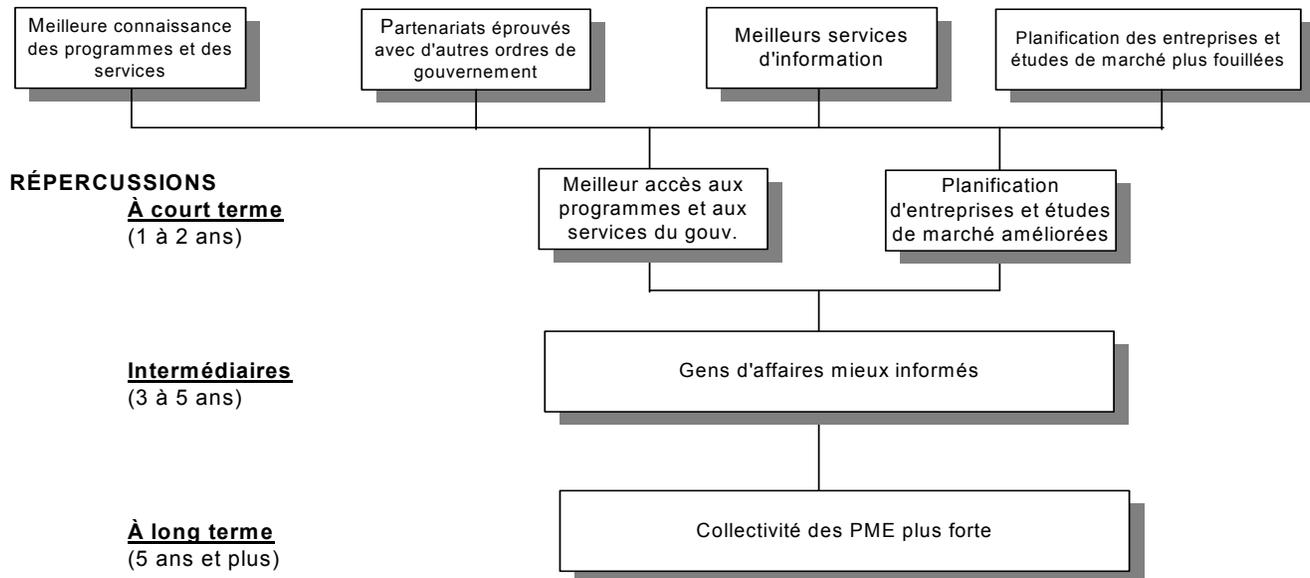
La gestion documentaire et financière et les exercices de formation du personnel sont les principales **activités** administratives exécutées afin de soutenir les projets de l'ensemble des CSEC. Les archives et les budgets sont les deux principaux **produits**.

Résultats intermédiaires et finaux

Les résultats sont des « conséquences attribuables aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative » (Secrétariat du Conseil du Trésor, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, page 37). On peut parler de résultats immédiats, intermédiaires ou finaux. Le Cadre d'évaluation national a imposé une description en quatre volets des résultats des CSEC en utilisant l'expression « impact » comme synonyme de résultats (figure 6).

Figure 6 : Modèle logique du Cadre d'évaluation national : résultats et répercussions

RÉSULTATS



L'institut a regroupé les deux premiers rangs de la figure 6 (résultats et répercussions à court terme) pour en dégager les trois résultats dont il a déjà été question (les PME ont accès en temps opportun à des informations commerciales pertinentes et exactes et à des recommandations; les PME participent aux activités de planification et d'analyse d'entreprise; un portail unique donne un accès aux multiples sources d'information), comme on a pu le voir dans la figure 4. Les CSEC contrôlent directement tous ces résultats.

Les résultats intermédiaires, pour les CSEC, visent l'amélioration des connaissances commerciales du secteur des PME (autrement dit, « des gens d'affaires mieux informés »); la participation des CSEC sur le marché a une incidence sur ce type de résultats. L'institut n'a pas inclus les répercussions finales du Cadre (une collectivité des PME plus forte) puisque ce résultat dépasse la portée de la présente évaluation.

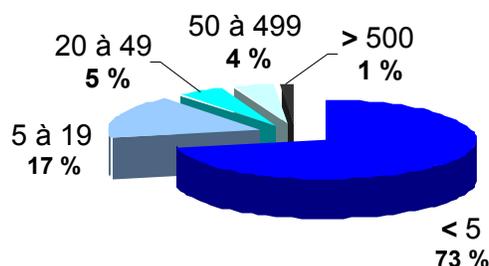
3.2 Secteur des PME

On définit généralement les petites entreprises comme des entreprises comptant moins de 50 employés (dans le secteur manufacturier, elles comptent moins de 100 employés). Les moyennes entreprises sont elles aussi définies en fonction

du nombre de leurs employés (de 50 à 499). Ensemble, ces entreprises forment le secteur des PME (petites et moyennes entreprises). Dans les quatre provinces de l'Ouest, on comptait environ 359 938 PME en 1998. Selon un rapport de Statistique Canada intitulé *Dynamique de l'emploi 1983-1998 (2001)*, les PME comptent pour 99 % des entreprises de l'Ouest du Canada (figure 7).

Figure 7 : Proportion de PME dans les provinces de l'Ouest (1998)

Statistique Canada, *Dynamique de l'emploi 1983-1998 (2001)*



73 % des entreprises comptent moins de cinq employés.

Les petites entreprises (de 1 à 49 employés) comptent pour 95 % du nombre total des entreprises en activité.

Ensemble, les petites et moyennes entreprises (PME) comptent pour 99 % du total.

En 1998, ce sont les PME qui ont créé de 60 % (Alberta) à 100 % (Saskatchewan) des nouveaux emplois. Il semble que leur part des emplois créés soit en croissance (tableau 5).

Tableau 5 : Part de l'emploi total attribuable aux PME dans les provinces de l'Ouest (1991 et 1998)

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Canada
Emplois attribuables aux PME (%), 1991	57,2	56,0	59,0	51,0	55,8
Emplois attribuables aux PME (%), 1998	58,8	59,0	60,0	54,0	58,0

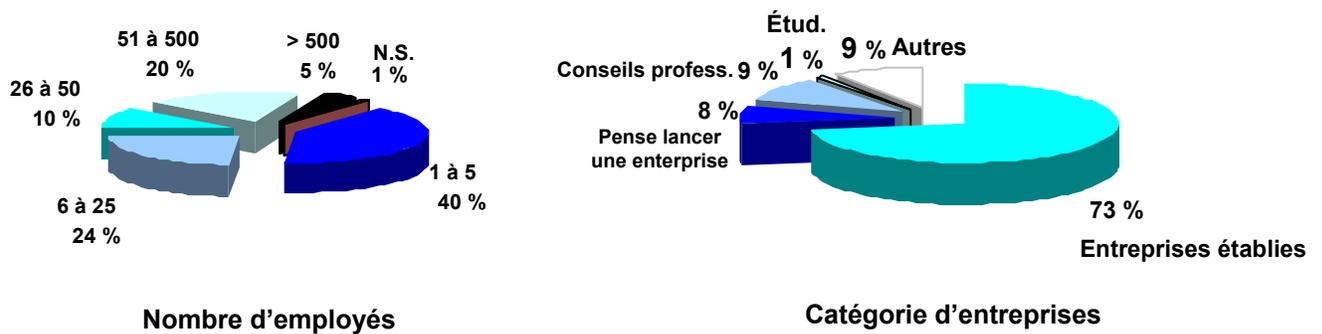
Source : Statistique Canada, *Dynamique de l'emploi 1983-1998 (2001)*

L'institut a réalisé un sondage auprès du secteur des PME des quatre provinces de l'Ouest dans le but d'évaluer la pertinence des CSEC et les solutions de rechange. Les réponses fournies par les entreprises qui n'avaient jamais utilisé les services ou les produits des CSEC donnent un aperçu du marché des informations

commerciales et proposent des solutions de rechange en ce qui concerne la conception et l'exécution des programmes. Le profil de ces clients potentiels révèle qu'il s'agit, dans la plupart des cas, de petites entreprises (figure 8). La plupart des répondants au sondage représentent des entreprises actives et établies.

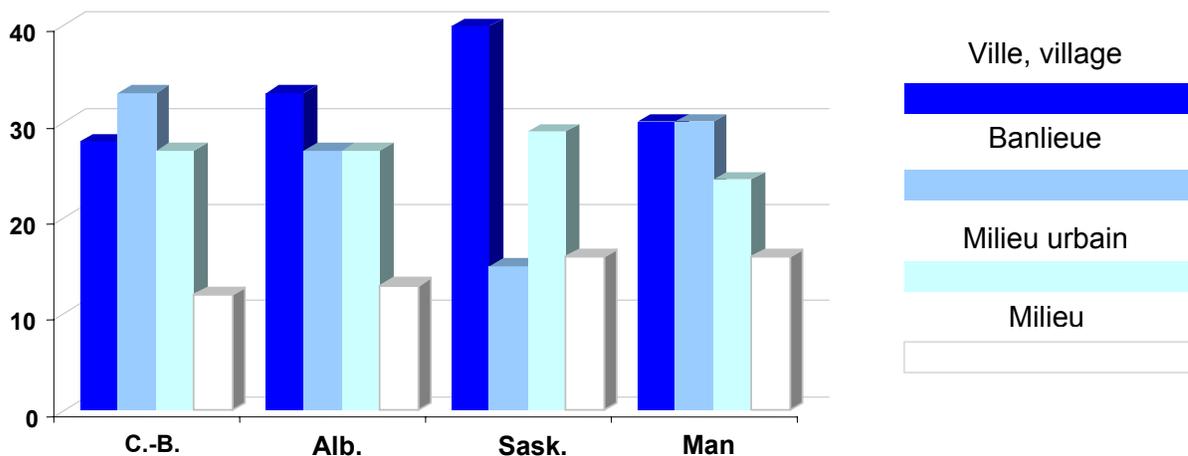
Figure 8 : Profil des répondants – Sondage auprès des clients potentiels

Sondage auprès des clients potentiels, questions 48 à 52



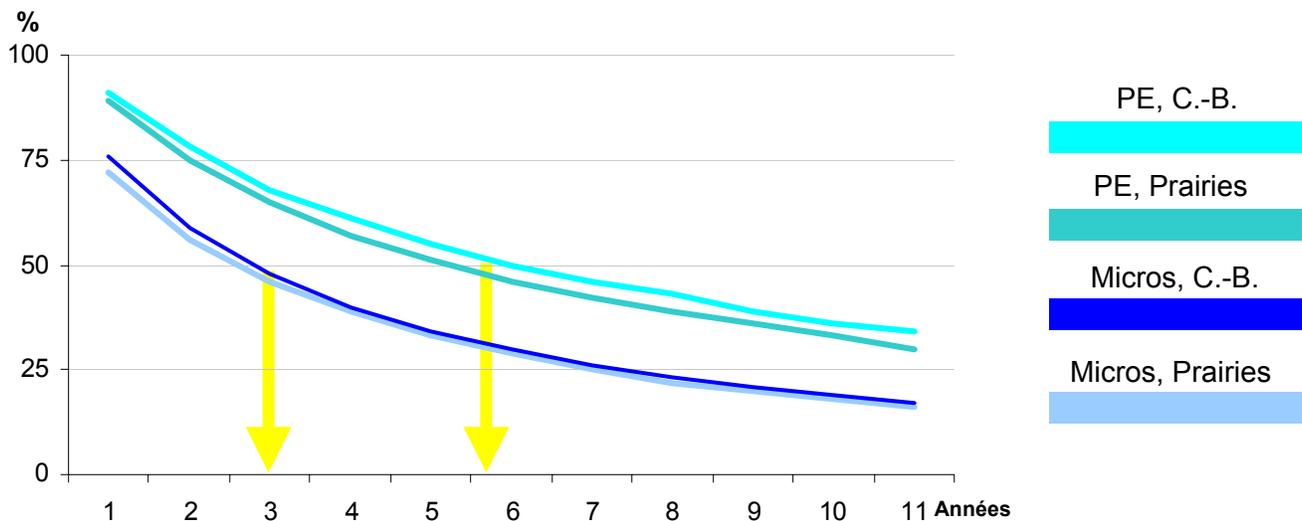
Un sondage sur les PME réalisé à l'échelle du Canada auprès des membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) révèle que la majorité des entreprises (52 %) sont parties de rien et que moins de 20 % ont été transmises par héritage à un membre de la famille (FCEI, 2001). Elles se situent surtout dans les petites villes, les banlieues et les villes, quoiqu'un nombre important d'entre elles se retrouvent dans les régions rurales (figure 9.)

Figure 9 : Situation des PME dans les provinces de l'Ouest (FCEI, 2001)



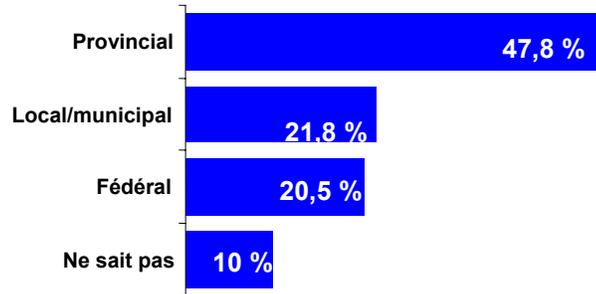
Statistique Canada a évalué le taux de survie des « micro-entreprises » et des petites entreprises des Prairies et de la Colombie-Britannique (figure 10). Les données concernaient les entreprises qui sont entrées sur le marché entre 1984 et 1995 inclusivement; l'âge maximum observé est donc de 12 ans. Environ la moitié des micro-entreprises (qui comptent moins de cinq employés) étaient toujours en activité après trois ans. Les petites entreprises (de 5 à 99 employés) survivent près de deux fois plus longtemps, et les entreprises de la Colombie-Britannique semblent disposer d'un léger avantage.

Figure 10 : Taux de survie des micro-entreprises et des petites entreprises (Statistique Canada, 2000)



Les FCEI ont demandé à leurs membres quel ordre de gouvernement avait le plus d'incidence sur leurs activités quotidiennes et sur la réussite de leur entreprise; la plupart des Canadiens de l'Ouest ont désigné le gouvernement provincial (figure 11). En Alberta, toutefois, l'incidence des administrations fédérale, provinciale et locales est à peu près la même.

Figure 11 : Ordre de gouvernement ayant le plus d'incidence sur les activités des entreprises (FCEI, 2001)

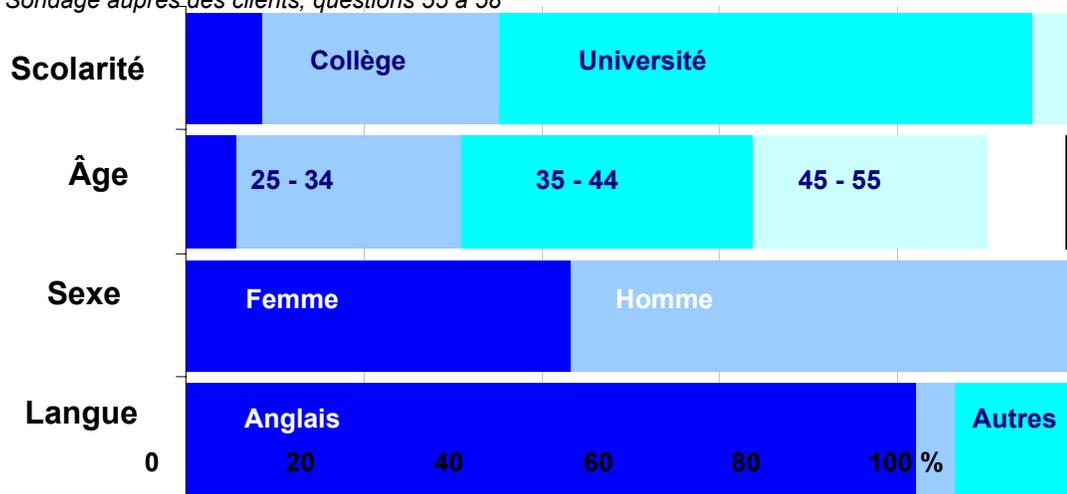


3.3 Clients des CSEC

L'institut a réalisé un sondage auprès d'un échantillon de clients des CSEC des quatre provinces de l'Ouest (voir le tableau 1, page X, pour les données statistiques). On définit les clients comme les personnes qui ont utilisé un service ou un produit des CSEC. Dans l'ensemble, la plupart des clients sont assez scolarisés; ils ont de 25 à 55 ans (figure 12). L'anglais est, de façon générale, leur langue de préférence. Plus d'hommes que de femmes ont répondu.

Figure 12 : Profil des répondants – Sondage auprès des clients

Sondage auprès des clients, questions 55 à 58

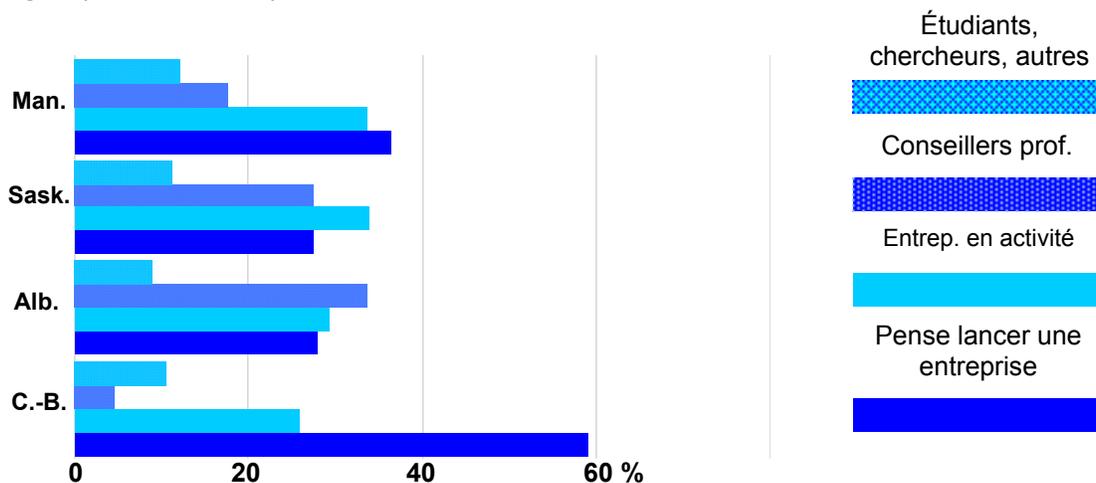


On a demandé aux clients de dire quelle catégorie décrirait le mieux leur situation au moment où ils ont communiqué pour la dernière fois avec un Centre. Les résultats sont assez semblables dans les provinces des Prairies, mais on a relevé d'importantes différences en Colombie-Britannique (figure 13, ci-dessous).

Près de 60 % des répondants de la Colombie-Britannique ont dit « penser lancer une entreprise »; 25 % ont dit être « propriétaire ou employé d'une entreprise en activité »; seulement 4,5 % ont dit être des conseillers professionnels. (Ce sont les catégories définies dans le cadre d'évaluation nationale.) Ces résultats sont probablement dus à l'échantillonnage du Centre de la Colombie-Britannique, biaisés au profit des clients qui se sont présentés récemment en personne.

Figure 13 : Catégorie de clients ayant répondu au sondage, par province

Sondage auprès des clients, question 47



À l'exception de la Colombie-Britannique, la répartition globale des catégories de clients révèle une proportion presque équivalente dans les catégories du démarrage, des entreprises en activité et des conseillers professionnels (figure 14). Les clients qui pensent lancer une entreprise ne comptent que pour 31 % du total.

Figure 14 : Catégorie des clients ayant répondu au sondage (ailleurs qu'en Colombie-Britannique)

Sondage auprès des clients, question 47

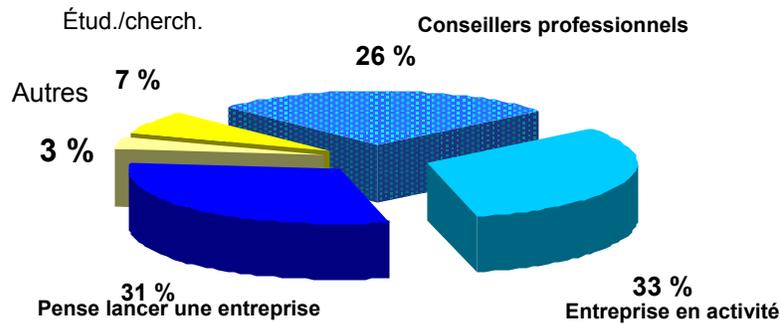
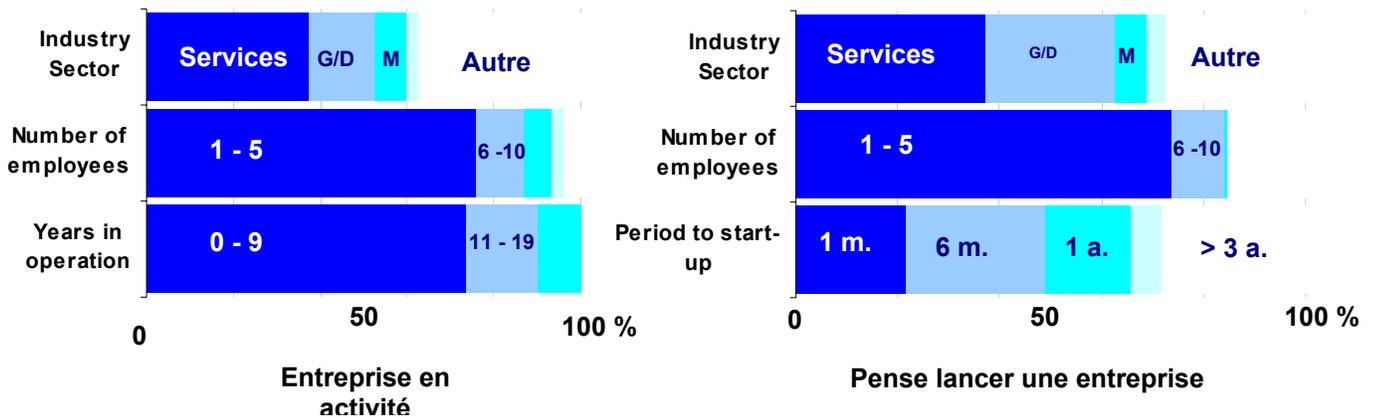


Figure 15 : Secteur industriel, nombre d'employés, nombre d'années d'activité / délai de démarrage

Sondage auprès des clients, questions 49 à 54



Secteur industriel
Nombre d'employés
Nombre d'années d'activité

Secteur industriel
Nombre d'employés
Délai de démarrage

La plupart des clients font partie de la catégorie des « micro-entreprises » (de moins de cinq employés); ils font à peu près tous partie de la catégorie des petites entreprises (figure 15). Dans la plupart des cas, les entreprises étaient en activité depuis moins de dix ans. La répartition de ces entreprises est présentée au tableau 6 par tranche de trois ans. Les personnes qui pensaient lancer une entreprise avaient, pour la plupart, l'intention de le faire dans les six à douze mois suivants.

Tableau 6 : Années d'activité par province

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
De 1 à 3 ans (%)	65	38	58	46	52,3
De 4 à 6 ans (%)	17	29	4	21	17,4
De 7 à 10 ans (%)	1	13	7	14	10,1

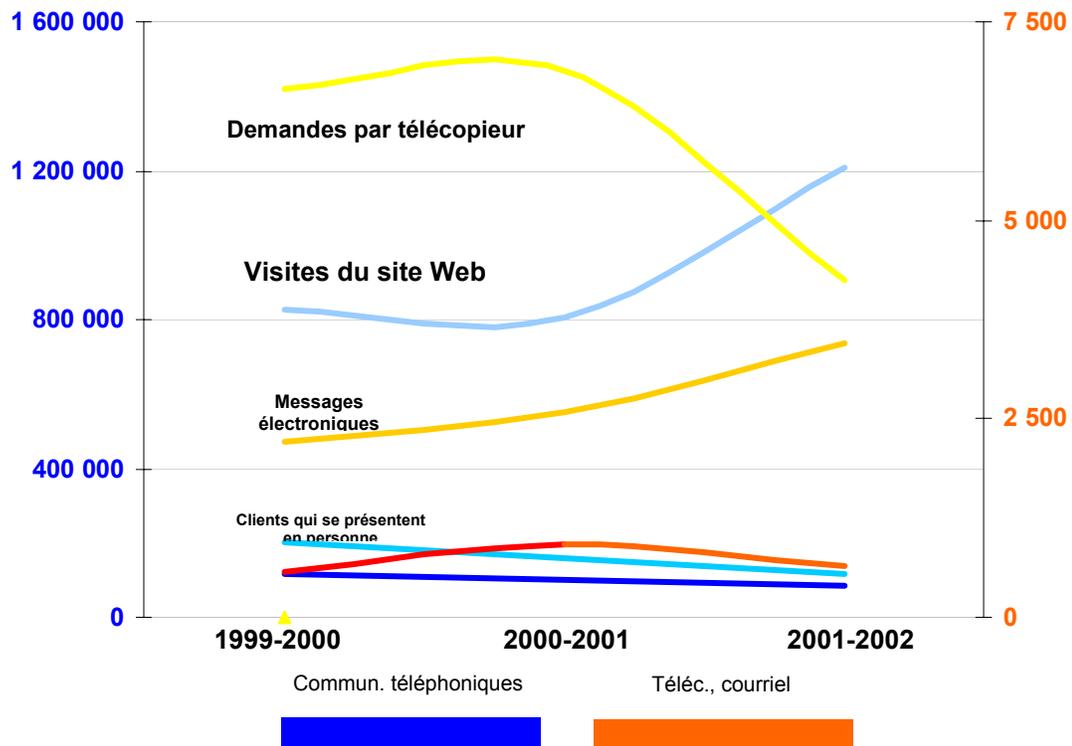
Source : Sondage auprès des clients, question 50

Presque 90 % des clients ont déclaré avoir utilisé les services d'un CSEC de 1 à 19 fois au cours des 12 derniers mois.

La façon dont les clients obtiennent des informations commerciales change. La figure 16 illustre ces changements à l'aide de deux échelles de valeur; les lignes en jaune et en orange utilisent l'échelle de droite, les lignes en bleu, l'échelle de gauche. Comme on peut le voir dans cette figure, de moins en moins de gens présentent leur demande par télécopieur, mais ils sont de plus en plus nombreux à visiter le site Web et à envoyer des messages électroniques aux CSEC. Un nombre important de gens se présentent encore en personne (l'importance de ce mode d'accès est mal illustrée dans la figure 16, puisque les données s'appuient sur l'axe de gauche). Cette tendance est néanmoins en diminution – 200 000 personnes en 1999-2000, 118 000 personnes en 2001-2002. Le nombre de communications par téléphone, télécopieur et courriel se maintient. La figure 16 n'inclut pas les services téléphoniques automatisés; toutefois, le nombre d'appels de ce type a chuté d'environ 30 % au cours des trois dernières années (passant de 44 500 à

30 400 appels). Dans l'ensemble, le nombre total des échanges avec un agent a diminué, tandis que le nombre total d'interactions libre-service a augmenté. Cette tendance est commune aux quatre provinces, mais on observe, en Colombie-Britannique, une légère diminution du nombre de visites du site Web depuis 1999-2000.

Figure 16 : Communications avec les clients, par mode d'accès (1999-2000–2001-2002)



Note : On n'a pas intégré à la figure 16 les données sur les communications téléphoniques automatisées (elles ne peuvent s'exprimer sur l'échelle de droite ou l'échelle de gauche). Leur nombre a diminué d'environ 30 % depuis trois ans.

4.0 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

4.1 Besoin des clients

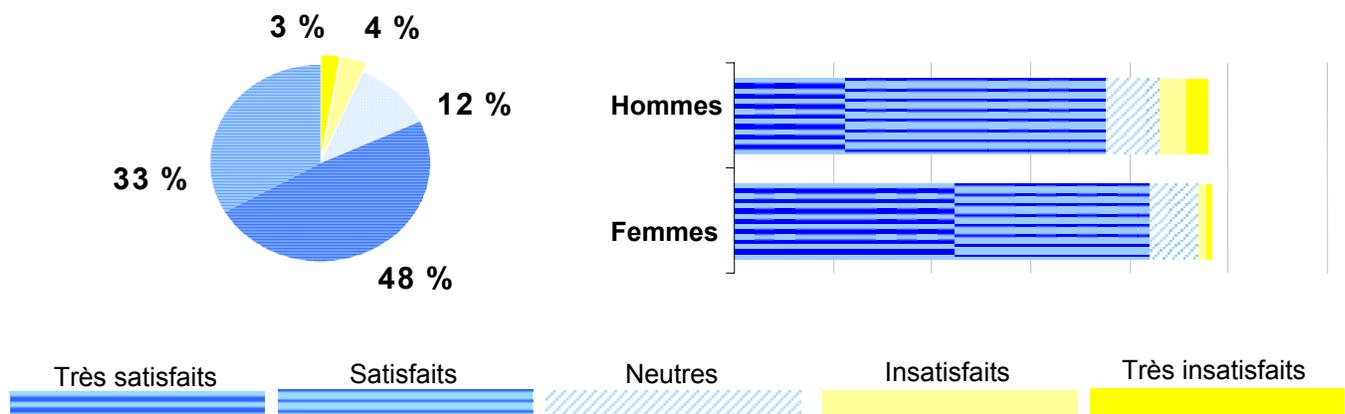
ASPECT ÉVALUÉ	PERTINENCE
QUESTION D'ÉVALUATION	A-t-on comblé les besoins des clients?

On a jaugé la capacité de réagir aux besoins des clients en évaluant leur taux de satisfaction ainsi que la façon dont les clients jugent l'importance et l'utilité des services et des produits des CSEC.

Les clients qui ont répondu au sondage ont accordé aux CSEC un retentissant vote de confiance lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient généralement satisfaits des informations reçues au cours des 12 derniers mois. Au total, 81,9 % des répondants se sont dits satisfaits ou très satisfaits (figure 17). De façon générale, les femmes se disent plus satisfaites que les hommes. Le sondage réalisé auprès du personnel corrobore ces résultats, bien que le personnel ait tendance à se montrer plus optimiste – 93 % des employés ont dit croire que les clients étaient satisfaits des produits qu'ils leur avaient fournis.

Figure 17 : Taux général de satisfaction des clients

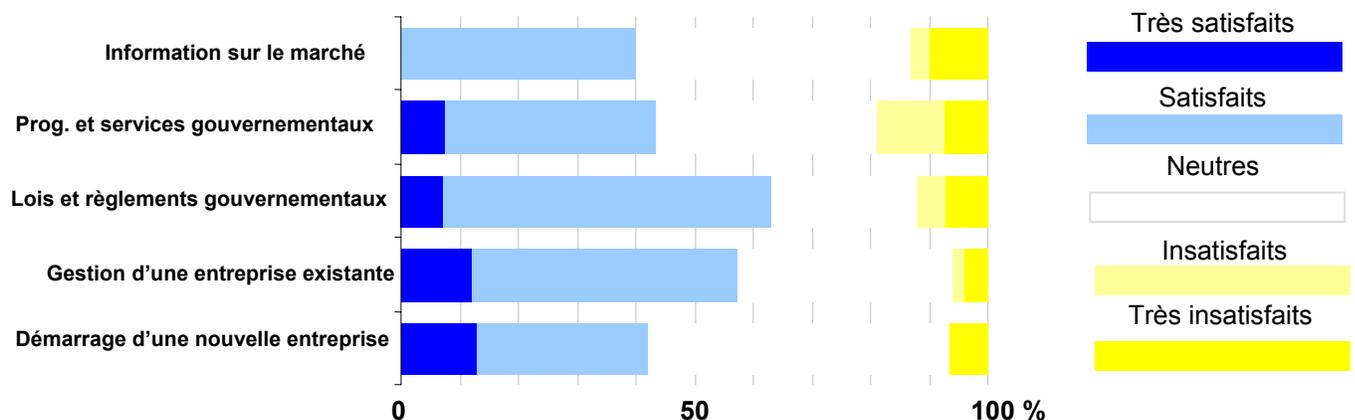
Sondage auprès des clients, questions 24 et 58



À titre de comparaison, signalons que, lorsqu'on a demandé aux clients potentiels s'ils étaient satisfaits, ils ont exprimé un taux de satisfaction moindre à l'endroit de leurs sources d'information que les clients à l'endroit des services et des produits des CSEC. Seulement 12,5 % des clients potentiels, tout au plus, ont indiqué être « très satisfaits » des services d'information (figure 18). Les clients des CSEC, de leur côté, étaient beaucoup plus nombreux à se dire très satisfaits (48 %; figure 17).

Figure 18 : Taux de satisfaction des clients potentiels à l'endroit des sources d'information

Sondage auprès des clients potentiels, questions 7, 13, 19, 25 et 31



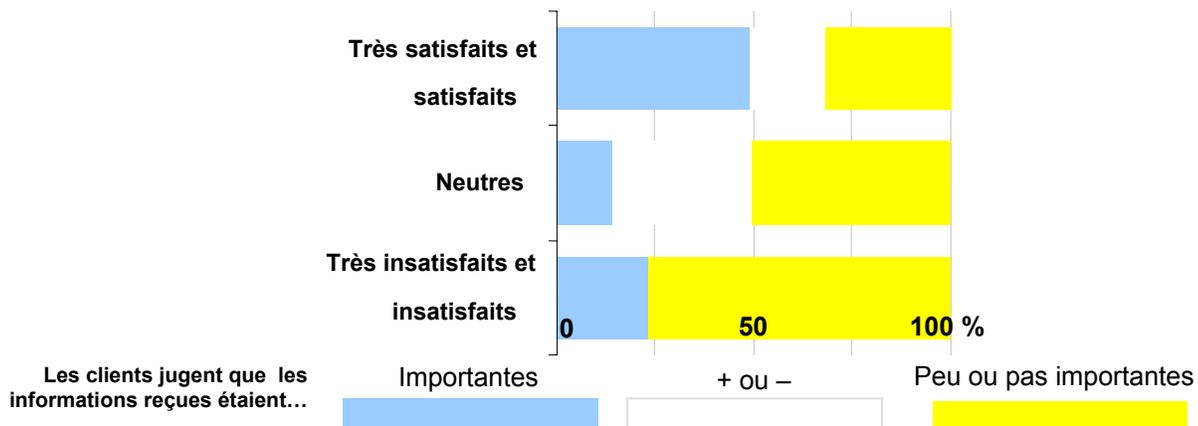
Les clients ont de plus accordé une grande importance aux produits et aux services. Près de 83 % d'entre eux disent avoir reçu des informations commerciales très importantes ou importantes pour la mise sur pied ou l'exploitation de leur entreprise. Seulement 6,2 % d'entre eux jugeaient que les informations étaient peu ou pas importantes.

Toutefois, les données recueillies sur le taux de satisfaction et l'importance des informations ne résument pas à elles seules la situation. L'institut a donc étudié de plus près les réponses fournies par les clients pour savoir s'il était possible d'établir une corrélation entre le taux de satisfaction des clients et l'importance qu'ils donnent

aux informations reçues. La figure 19 présente la corrélation entre le taux de satisfaction et l'importance accordée aux informations par les clients. Les taux de satisfaction sont les plus élevés chez les clients qui jugent avoir reçu des informations importantes. Les taux d'insatisfaction sont plus élevés lorsque les informations sont jugées peu ou pas importantes.

Figure 19 : Corrélation entre le taux de satisfaction des clients et l'importance qu'ils accordent aux informations reçues

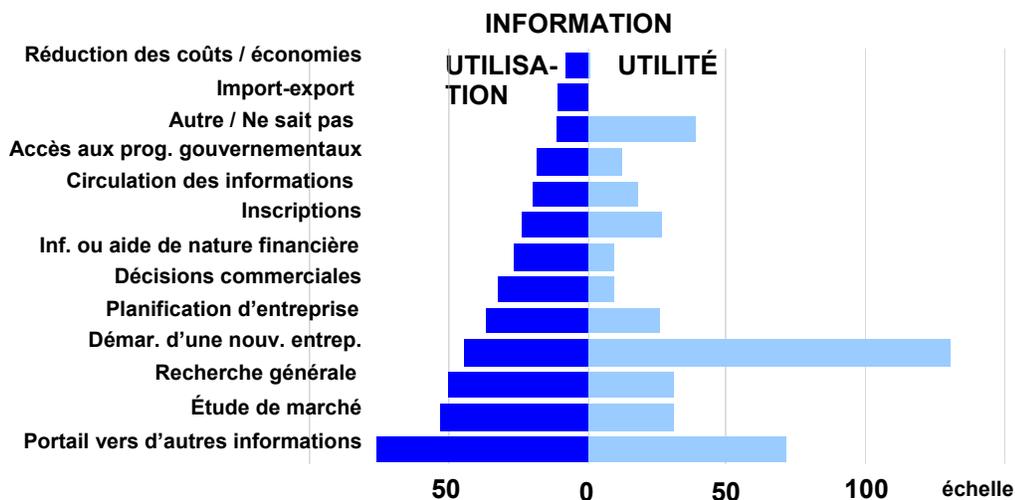
Sondage auprès des clients, questions 24 et 29



Pour évaluer l'utilité des informations du point de vue des clients, l'institut a demandé à quoi les informations auraient servi et si les clients les avaient jugées utiles. En présentant les réponses à ces deux questions dans un graphique, on obtient une analyse rudimentaire des écarts permettant d'évaluer si l'on a répondu aux besoins des clients (figure 20).

Figure 20 : Utilisation et utilité des informations selon les clients

Sondage auprès des clients, questions 28 et 34

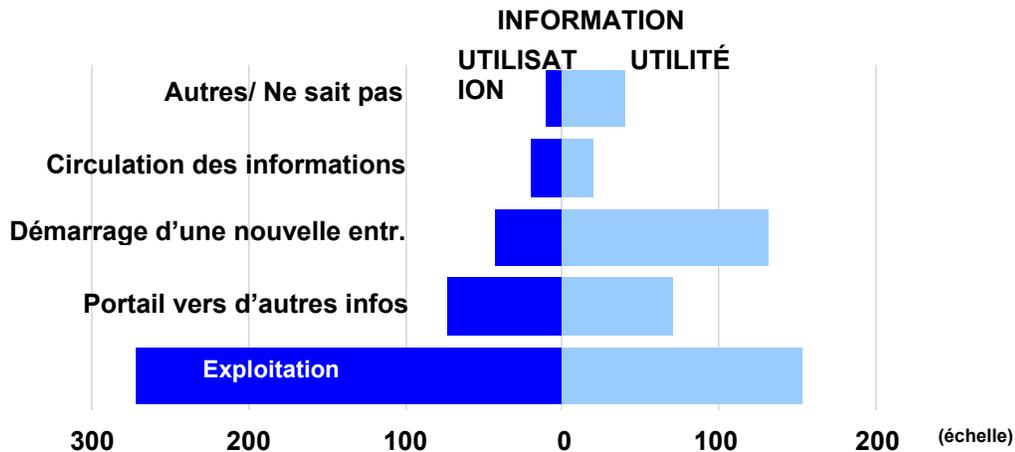


La figure 20 illustre à l'aide d'un graphique le fait que les besoins des clients sont comblés – du moins en ce qui concerne le démarrage d'une entreprise. Les CSEC ont mis l'accent sur la fourniture de produits et de services aux clients qui veulent lancer leur propre entreprise : de toute évidence, la décision a été profitable. Le Système d'aide au démarrage d'une entreprise en est un bon exemple. Il fournit des informations exactes, répond directement aux besoins du client et est accessible en ligne, un mode d'accès que préfèrent de plus en plus souvent les PME.

Pour les clients qui sont déjà en affaires ou qui sont des conseillers professionnels, la situation n'est pas aussi claire, notamment parce que cette question du Cadre d'évaluation national propose une liste de catégories opérationnelles, où ne figure qu'une seule catégorie pour le démarrage, en demandant aux répondants de cocher toutes les réponses pertinentes. On a simplifié les données de la figure 20 en regroupant toutes les catégories relatives à l'exploitation d'une entreprise : l'image n'est plus la même (figure 21).

Figure 21 : Utilisation et utilité des informations fournies aux clients (figure 20, simplifiée)

Sondage auprès des clients, questions 28 et 34



La figure 21 met en relief le fait que plus de clients ont utilisé des informations en vue de l'exploitation d'une entreprise que pour tout autre motif. C'est aussi la catégorie d'informations qu'ils ont déclarée la plus utile. Toutes proportions gardées, cependant, quand on compare les notes accordées à l'utilité et à l'utilisation des informations, les répondants ont gardé une impression plus forte des informations sur le démarrage d'une entreprise que sur son exploitation.

L'institut a cherché à étayer ce résultat en observant deux autres facteurs : premièrement, la proportion de clients qui veulent lancer une entreprise par rapport aux clients qui sont déjà en affaires; deuxièmement, le type d'informations que les clients et les clients potentiels ont dit avoir cherchées au cours des douze derniers mois.

En ce qui concerne le premier facteur, seulement 31 % des clients des CSEC des trois provinces des Prairies pensaient lancer une entreprise (figure 14 – les données relatives à la Colombie-Britannique ont été supprimées pour les motifs indiqués). Cette proportion révèle une évolution par rapport à la dernière évaluation des CSEC, puisque, à ce moment, 44 % des répondants disaient « penser lancer une entreprise » (FW 1998, tableau 3.1). Cela dénote toutefois aussi un changement constaté par les trois CSEC. Selon les statistiques réunies par le CSEC du

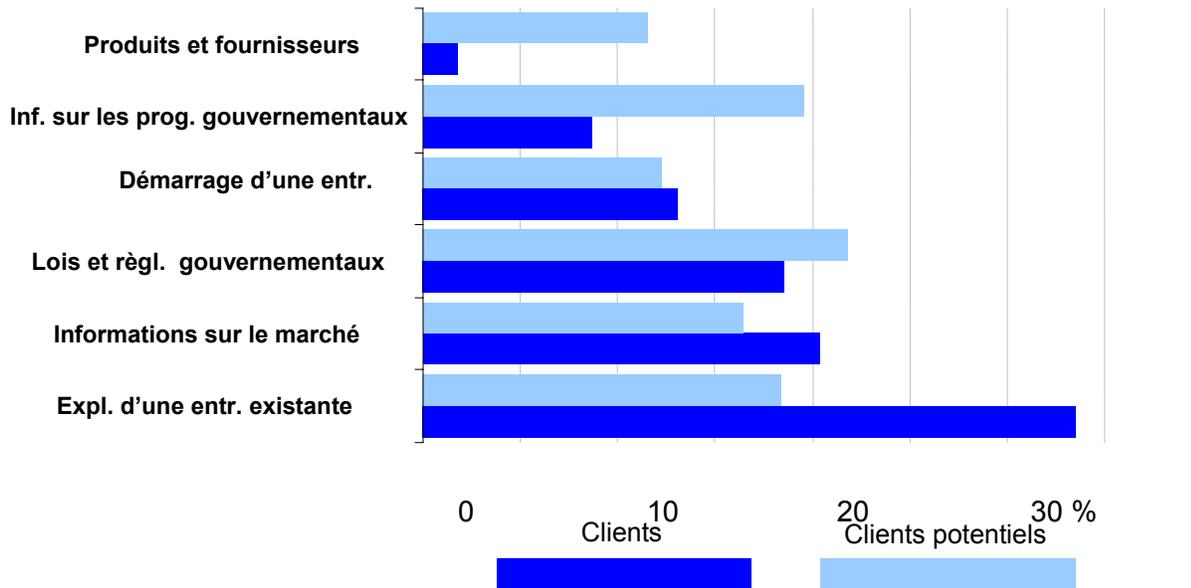
Manitoba, par exemple, le nombre d'entreprises en activité qui ont recouru à ses services au cours de la dernière année a augmenté de 100 %, ce qui confirme une tendance amorcée il y a quatre ans à la croissance de ce type de clientèle. La Saskatchewan aussi a observé une augmentation de 13 % d'entreprises en activité à 25 % de nouvelles entreprises et d'entreprises établies entre 1998-1999 et 2001-2002. L'Alberta a déclaré, l'an dernier, que la tendance des gens à vouloir lancer leur propre entreprise était peut-être légèrement en déclin, mais que la demande des petites entreprises qui voulaient étendre leurs activités et passer à un autre niveau augmentait (*Organization/Human Resource Review, Final Report, juin 2001*). On peut donc dire qu'au moins trois CSEC évoluent de la même façon – un nombre important et de plus en plus grand de clients demandent de l'aide au chapitre de la gestion continue et des questions de marketing.

Pour le second facteur, on a demandé aux clients quel type d'informations ils cherchaient la dernière fois qu'ils avaient communiqué avec un CSEC. On a aussi posé aux clients potentiels une série de questions sur leurs besoins en informations dans la dernière année. La figure 22 (page suivante) présente une comparaison sommaire des réponses données par les deux groupes. Dans les deux cas, on constate que les petites entreprises s'attachent, à un niveau relativement élevé, aux questions opérationnelles.

L'institut a donc conclu que les CSEC répondent, dans une certaine mesure, aux besoins des entreprises en activité, mais qu'il y a encore du travail à faire pour investir l'ensemble du marché. Des outils comme *Consultez-nous!* se révéleront peut-être bien une innovation importante à ce chapitre, puisqu'ils permettent aux CSEC de répondre directement aux besoins immédiats des clients (et des clients potentiels), et, ainsi, d'accorder plus d'attention aux questions opérationnelles.

Figure 22 : Besoins en informations commerciales – Clients et clients potentiels

Sondage auprès des clients, question 3; sondage auprès des clients potentiels, questions 5, 11, 17, 23, 29 et 35



4.2 Besoins des partenaires

ASPECT ÉVALUÉ	PERTINENCE
QUESTION D'ÉVALUATION	Est-ce que les besoins des partenaires sont comblés?

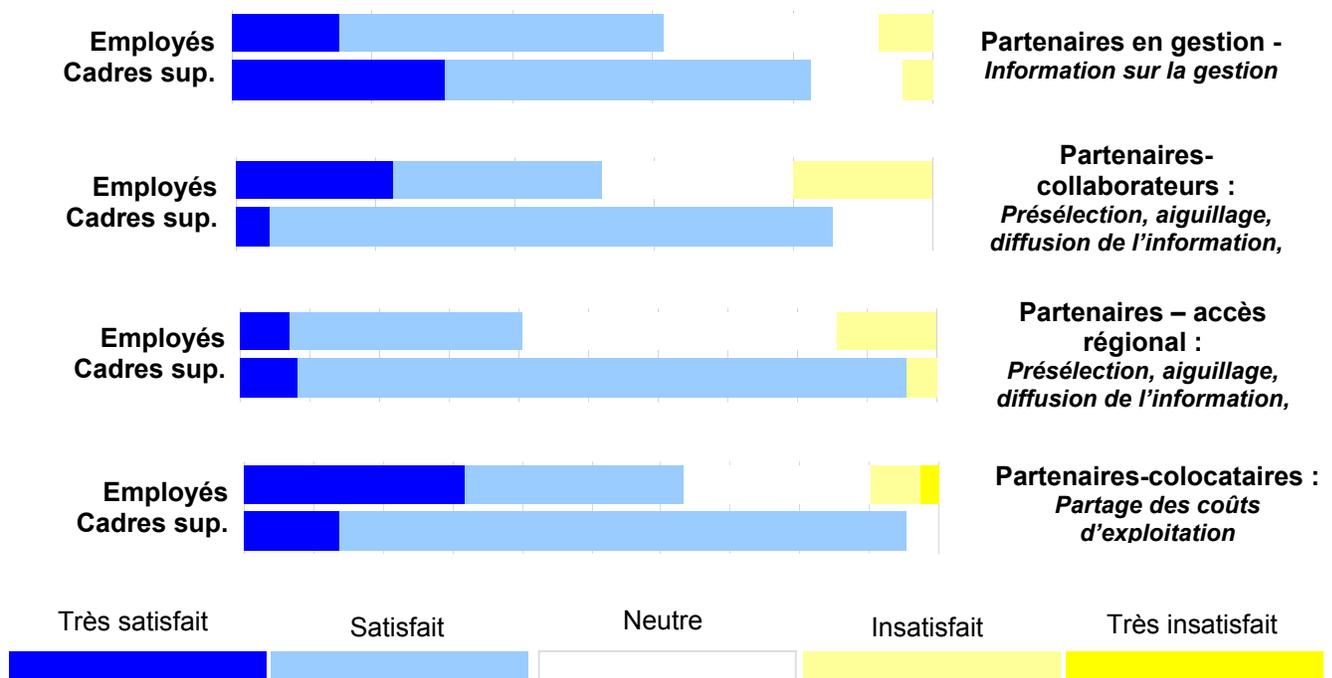
Les besoins des partenaires varient beaucoup en fonction du type de relation qui a été établi. Toutefois, tous les partenaires doivent prouver qu'ils n'offrent pas un service déjà proposé par quelqu'un d'autre. Comme l'a déclaré un cadre supérieur, le public n'accepterait plus qu'il y ait de multiples points d'accès avec le gouvernement; on ne peut plus reculer. En s'appuyant sur les taux de satisfaction plus élevés des clients par rapport aux clients potentiels (figures 17 et 18), on peut à juste titre conclure que les CSEC contribuent à réduire le niveau de frustration des utilisateurs et, à ce chapitre, ils répondent aux besoins des partenaires. Les

figures 20 et 21 prouvent aussi que les clients qui utilisent les CSEC comme un portail vers d'autres informations ont trouvé ce service utile.

Les employés et les cadres supérieurs ont répondu à une série de questions sur les différents besoins des partenaires (figure 23).

Figure 23 : Répondre aux besoins des partenaires – Réponses des employés et des cadres supérieurs

Sondage auprès des employés, question 18; entrevues des cadres supérieurs, question 11

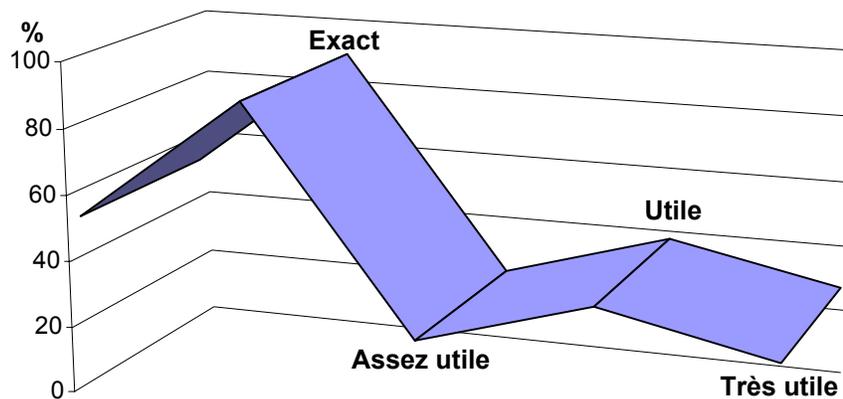


Les réponses dénotent que les cadres supérieurs sont, de façon générale, plus satisfaits de l'arrangement actuel que leurs employés. Les partenaires eux-mêmes donnent des réponses favorables en ce qui touche les CSEC. L'une des personnes interviewées a reconnu que les partenariats sont des solutions plus rentables. D'autres reconnaissent de façon explicite que le processus, ou la mise en réseau, est profitable et que la structure du CSEC fait en sorte que le total est plus élevé que la somme des parties. On a toutefois signalé que les informations [fournies aux partenaires de la gestion] sont la plupart du temps axées sur les activités et qu'elles ne répondent ainsi qu'à des besoins fondamentaux.

Il ne fait pas de doute que le système d'aiguillage fonctionne bien. Lorsqu'on demande aux clients si l'aiguillage est pertinent, ils répondent de façon positive (figure 24). Environ 53 % des clients ont été aiguillés; 91 % ont dit que l'aiguillage était juste. Au total, 94,5 % des clients ont dit que les services d'aiguillage étaient assez utiles, utiles ou très utiles.

Figure 24 : Aiguillage

Sondage auprès des clients, questions 25 à 27



L'institut a conclu que les CSEC répondaient aux besoins fondamentaux des partenaires, à une exception près : ce qui touche la sensibilisation du grand public.

Pour les partenaires du gouvernement, le public doit être conscient des efforts qu'ils déploient pour aider les petites entreprises, qui constituent une bonne part de leurs commettants. Par exemple, l'entente conclue entre le Canada et la Colombie-Britannique au sujet d'un Centre de services aux entreprises dénote de façon explicite que la collaboration des partenaires doit favoriser la reconnaissance du soutien et du financement accordés par les gouvernements pour cette initiative parmi les petites entreprises, les fournisseurs de services et le grand public (clause 2.2f).

Pour évaluer la mesure dans laquelle les besoins des partenaires au chapitre de la sensibilisation ont été comblés, l'institut a demandé aux clients potentiels s'ils avaient déjà entendu parler des CSEC. Les deux tiers environ n'en avaient jamais entendu parler. De plus, selon les renseignements anecdotiques (recueillis pendant que l'institut réalisait l'enquête auprès des clients), le nom commercial « Centre de services aux entreprises du Canada » obtient en général un taux de reconnaissance assez faible. Bien des clients n'ont aucune réponse à offrir tant qu'on n'appelle pas le CSEC par le nom donné dans la région – Liaison entreprise, par exemple, ou Connexions Victoria. Les quatre centres ont indiqué que la question de l'image de marque restait un problème (cette question sera de nouveau abordée dans la section réservée aux résultats).

4.3 Mandat

ASPECT ÉVALUÉ	PERTINENCE
QUESTION D'ÉVALUATION	Le mandat est-il pertinent?

Comme nous l'avons déjà dit, le mandat des CSEC, énoncé dans le *Rapport annuel de 2000-2001* (page 3) comporte cinq aspects :

- être la principale source d'information
- fournir en temps opportun des services d'aiguillage et des renseignements commerciaux exacts
- fournir des renseignements sur les programmes, services et règlements fédéraux
- gratuité des services
- être présent dans toutes les régions du pays.

Être la principale source d'information

Il faut d'abord définir clairement la proposition « être la principale source d'information » avant de pouvoir évaluer cet aspect du mandat. Les gens utilisent cette expression sans trop de rigueur en lui donnant parfois la signification de « source la plus importante », d'autres fois de « source d'information élémentaire ».

L'institut a conclu que le premier aspect du mandat énoncé est pertinent, dans la mesure où « principale source » signifie « source d'information et de connaissances de base ». Cette interprétation est en harmonie avec la description des objectifs de service énoncés dans l'annexe A de l'entente Canada-Manitoba sur un Centre de services aux entreprises, intervenue en 1998, dont les objectifs indiquent que le Centre s'attachera à répondre de façon efficiente aux demandes d'informations commerciales de base qui sont régulièrement présentées au secteur public (page 21). Le centre Entreprises Infosource (Saskatchewan) offre un bon exemple de cette approche – dans son site Web, le Centre est décrit comme « La première source d'information des entreprises ». La courbe des services d'information élaborée par le CSEC du Manitoba (repris à la figure 5, page X) illustre de façon succincte l'application pratique de l'expression « principale source d'information ».

Fournir en temps opportun des services d'aiguillage et des renseignements commerciaux exacts

Les clients et les clients potentiels disent avoir besoin d'informations de nature commerciale (figure 22, page X); la plupart du temps, les services d'aiguillage font partie intégrante de cette activité. L'institut conclut que cet aspect du mandat est pertinent.

Le Cadre d'évaluation national a intégré aux résultats et aux répercussions des CSEC une planification et des études de marché améliorées ainsi qu'une collectivité des PME plus forte; l'institut a mentionné une meilleure connaissance des affaires dans le secteur des PME parmi les résultats généraux des Centres. Tous ces résultats supposent un certain transfert des connaissances et leur application. Dans le mandat énoncé dans le Rapport annuel de 2000-2001 des CSEC, on ne parle ni de services ni de transfert des connaissances.

Il faut établir une distinction entre l'information et les connaissances. On définit l'information comme des données présentées de façon à être facilement compréhensibles et auxquelles on attribue une signification dans le contexte de leur utilisation, mais on définit les connaissances comme des informations qui ont été comprises et évaluées à la lumière de l'expérience et intégrées, par la personne qui en est informée, à sa compréhension du monde. (ODLIS, traduction). En effet,

Liaison entreprise a saisi l'essence de cette distinction (et énoncé de façon élégante ces résultats) dans une brochure où l'on peut lire ce qui suit :

(Traduction) UNE LIAISON UTILE. Dans le monde des affaires, les connaissances sont réellement sources de pouvoir. Vos connaissances et la façon dont vous les utilisez font toute la différence. Si vous voulez changer les choses, explorez les services de Liaison entreprise – là où les petites entreprises et les entrepreneurs prometteurs de toute l'Alberta peuvent trouver les informations, l'aide et les conseils dont ils ont besoin pour réussir.

La brochure de l'Alberta soulève une autre question – l'accent mis sur les petites entreprises. Les quatre CSEC de l'Ouest canadien ont concentré leurs efforts sur le secteur des PME. Avec son *Plan stratégique 2001-2004*, la Colombie-Britannique se fait le porte-parole de ses homologues en déclarant que l'objectif du Centre est de soutenir la création et la réussite des petites et moyennes entreprises.

Pourtant, le mandat énoncé dans le *Rapport annuel des CSEC* ne fait aucune mention des PME. L'institut conclut donc que, même s'il est pertinent, le mandat qui est énoncé n'offre pas une description complète de la fonction des CSEC.

Fournir des renseignements sur les programmes, services et règlements fédéraux

Les CSEC de l'Ouest canadien sont assujettis à quatre ententes parallèles signées par le gouvernement fédéral et chacun des gouvernements provinciaux. Toutes les ententes exigent que les Centres fournissent un cadre de collaboration entre les gouvernements fédéral et provincial et prévoient clairement la diffusion des renseignements commerciaux des gouvernements fédéral et provincial.

L'institut a conclu que le fait de *mettre en commun*, dans le mandat, la présence des gouvernements fédéral et provincial est pertinent, compte tenu du fait que les gouvernements provinciaux ont une incidence majeure sur les activités commerciales (figure 11, page X) et qu'ils assurent bon nombre de services fondamentaux liés par exemple à la constitution en société et à la rémunération des travailleurs.

Gratuité des services

De l'avis de l'institut, cet aspect du mandat semble superflu. Même si rares sont les personnes qui désirent payer un service à la hauteur de sa valeur sur le marché (un sujet dont nous parlerons plus longuement quand il sera question des solutions de rechange), les répertoires des entreprises qui offrent des services en ligne exigent généralement des frais de traitement, et certains CSEC imposent des frais pour les rapports normalisés (en Colombie-Britannique, par exemple).

Être présent dans toutes les régions du pays

Où qu'elles soient situées, les entreprises ont besoin d'information et de services de nature commerciale. C'est pourquoi ce dernier aspect du mandat est pertinent.

Les quatre CSEC de l'Ouest canadien ont inscrit la régionalisation dans leur mission. Comme le déclare la Saskatchewan dans son *Plan opérationnel 2000-2004*, l'objectif est de donner aux petites collectivités de toute la province un accès complet au gouvernement et aux informations commerciales (page 11). On avait commencé à ajouter des points d'accès aux réseaux dans les régions, et le phénomène s'est accéléré pendant les consultations sur le partenariat rural canadien, en 1998, où l'on a établi que le soutien aux collectivités rurales était, à bien des égards, axé sur les façons d'améliorer l'accès à l'information (page 6). Les organismes qui offraient déjà des services d'information commerciale sont devenus des centres d'accès régionaux. Le mécanisme de diffusion des documents électroniques s'appelle REACH, acronyme de Regional Access and Community Help (Accès régional et aide communautaire).

4.4 Produits escomptés

ASPECT ÉVALUÉ	PERTINENCE
QUESTION D'ÉVALUATION	Les CSEC ont-ils généré les produits escomptés?

Services d'information

Les CSEC génèrent toute une gamme de produits escomptés – le tableau 7 en présente un résumé. De nouveaux produits s'ajoutent chaque année.

Tableau 7 : Principaux produits et services des CSEC (1999-2002)

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	CSEC
Système d'information sur les entreprises (SIE)	√	√	√	Tous
Principales publications du gouvernement	√	√	√	Tous
Programmes et services gouvernementaux	√	√	√	Tous
Autres bases de données et ressources documentaires	√	√	√	Tous
Planificateur d'entreprise interactif/ planificateur d'exportations interactif	√	√	√	Tous
Atelier en ligne sur la petite entreprise	√	√	√	Tous
Performance Plus (comparaisons)	√	√	√	Tous
Ateliers, séminaires, etc.	√	√	√	Tous
Guides d'information	√	√	√	Tous
Équipe Canada inc	√	√	√	Tous
Inscription en direct des entreprises		√	√	C.-B., Sask.*
Services de consultation (p. ex. prog. des conseillers invités)		√	√	Alb., Man.
Consultez-nous!		√	√	Tous
Système d'aide au démarrage d'une entreprise			√	Tous

** Nota : Il n'est pas possible de réaliser en entier l'enregistrement en direct, puisque la direction des sociétés de la province exige que l'on remplisse une demande sur papier en plus de s'enregistrer par voie électronique.*

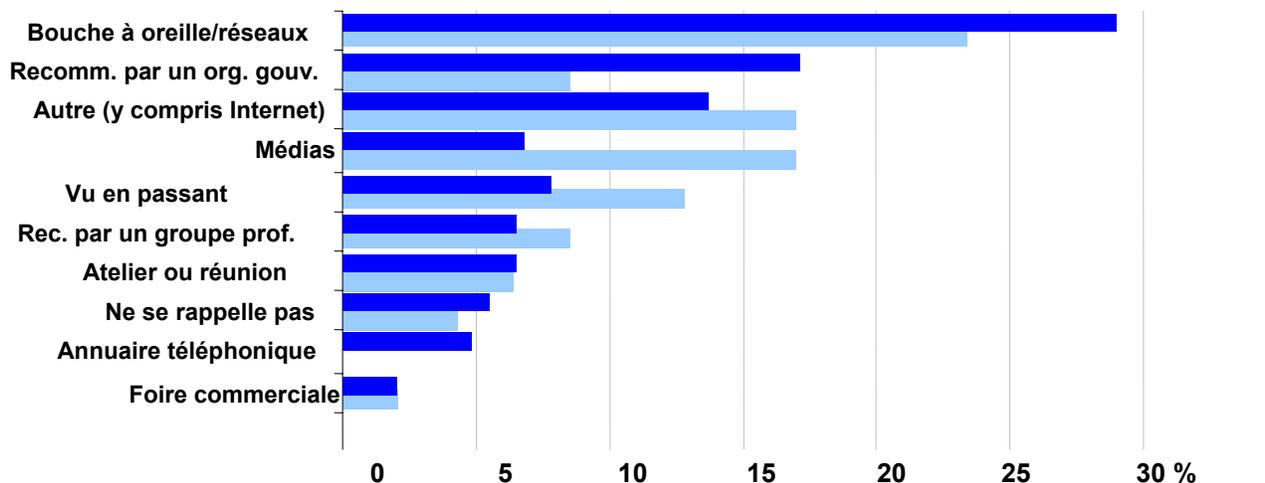
Marketing

Les CSEC fournissent des produits de toutes sortes : brochures, communiqués de presse, annonces promotionnelles, répertoire téléphonique, documents pour les

foires commerciales. Ces produits visent tous à attirer l'attention des clients potentiels. Pour évaluer l'efficacité des produits, l'institut a demandé aux clients et aux clients potentiels de quelle façon ils ont entendu parler des Centres. La figure 25 résume leurs réponses.

Figure 25 : Source d'information sur les CSEC

Sondage auprès des clients, question 2; sondage auprès des clients potentiels, question 2



C'est, de loin, par le bouche à oreille ou les réseaux que la plupart des clients et des clients potentiels ont entendu parler des Centres; les produits des CSEC ne peuvent exercer aucune influence directe sur ces sources d'information. Les produits de marketing qui réussissent le moins bien sont les documents pour les foires commerciales. L'institut a conclu que, même si les CSEC créent les produits escomptés, ceux-ci ne sont pas souvent très efficaces.

Partenariats

Les produits escomptés qui ont trait au partenariat comprennent les centres d'accès régionaux, les contributions des partenaires et les ententes entre plusieurs partenaires. La figure 2 (page X) montre que des bureaux satellites et des centres d'accès régionaux ont été mis sur pied dans toutes les provinces. Le tableau 4 (page X) dresse la liste des contributions financières des partenaires en gestion. De plus, les Centres utilisent et recommandent un vaste éventail de documents fournis par des partenaires de tout type. Les ententes qui lient les partenaires en gestion de

chaque province ont toutes été renouvelées au-delà de leur terme initial. L'institut a donc jugé que les CSEC ont généré les produits escomptés.

4.5 Résultats escomptés

ASPECT ÉVALUÉ	PERTINENCE
QUESTION D'ÉVALUATION	Les CSEC ont-ils réalisé les résultats escomptés?

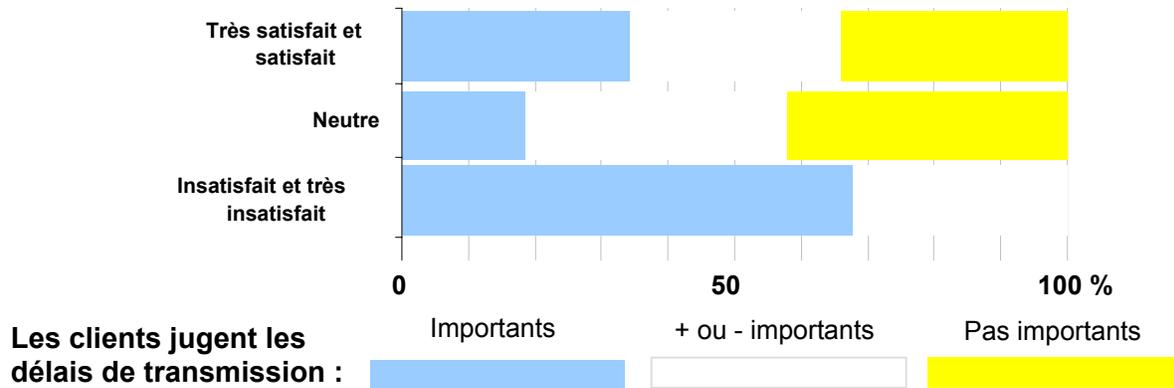
Comme le montre la figure 4 (page X), l'institut considère que les services d'information et le marketing donnent deux résultats : les PME (petites et moyennes entreprises) ont accès en temps opportun à des services de renseignements commerciaux et de recommandation pertinents et exacts; les PME participent à la planification des affaires et aux analyses. Les partenariats ont pour résultat la création de portail unique à de multiples sources d'information. On croit que ces trois résultats auront une influence positive sur la connaissance des affaires dans le secteur des PME.

Accès en temps opportun à des services de renseignements commerciaux et de recommandation exacts et pertinents

La plupart des cadres supérieurs et presque tous les employés considèrent que le premier résultat est fondamental pour leur mission. Comme l'a affirmé le représentant d'un partenaire, il s'agit de notre point fort, de notre principal service de base. Les clients sont généralement d'accord sur cette affirmation – lorsqu'on leur demande d'énumérer les principales répercussions sur leur entreprise, plusieurs clients mentionnent les personnes-ressources, les ressources communautaires et l'aide dans la recherche de ressources. D'autres clients ont déclaré avoir gagné beaucoup de temps et avoir reçu plus rapidement des documents; néanmoins, tout le monde ne se dit pas satisfait de la rapidité de la transmission des informations (figure 26).

Figure 26 : Taux de satisfaction des clients par rapport à l'importance de la rapidité de la transmission

Sondage auprès des clients, questions 7 et 8



Dans l'ensemble, plus de 85 % des clients qui ont répondu au sondage ont dit que les CSEC leur avaient donné un meilleur accès à des informations commerciales pertinentes. Une proportion semblable croit que les CSEC ont grandement amélioré, amélioré ou un peu amélioré leur connaissance des programmes gouvernementaux ainsi que la quantité et la qualité des informations auxquelles ils peuvent avoir accès (figure 27). Cette amélioration est beaucoup plus nette aux yeux des femmes qu'aux yeux des hommes (figure 28).

Figure 27 : Perception des résultats par les clients

Sondage auprès des clients, questions 30, 32 et 33

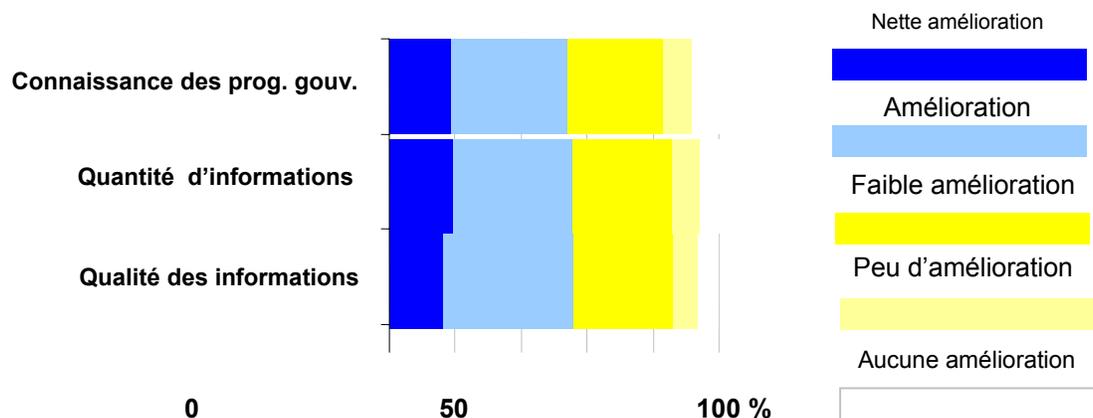
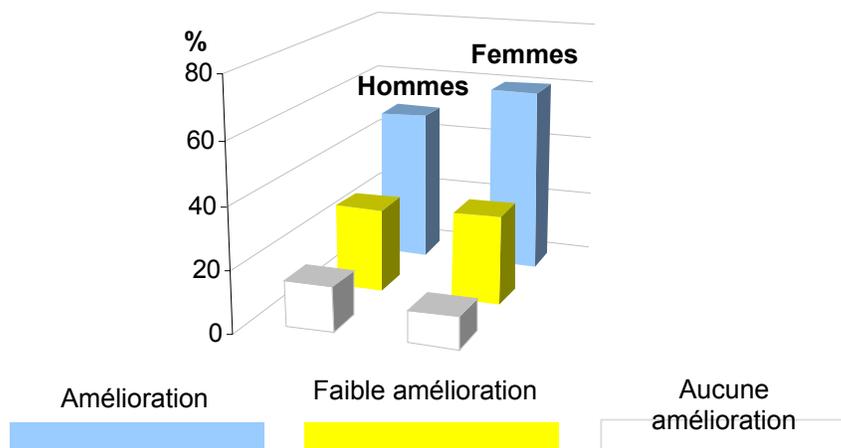


Figure 28 : Perception des résultats par les clients, selon le sexe

Sondage auprès des clients, questions 30, 32, 33 et 58



L'institut est d'avis que les CSEC ont atteint leur premier objectif fondamental, même s'il y a encore place à l'amélioration.

Participation des PME à la planification des affaires et aux analyses

Le CSEC du Manitoba souligne l'importance stratégique de la planification des affaires et des analyses dans l'annexe A de l'entente que la province a conclue en 1998 avec ses partenaires en gestion (pages 18 et 19).

[Traduction] Un examen des ouvrages didactiques et divers sondages ont révélé l'importance d'une bonne planification des affaires pour la réussite à long terme des entreprises commerciales que l'on vient de créer ou auxquelles on veut donner de l'expansion. (...) Les données laissent pourtant croire que la plupart des propriétaires et des exploitants n'ont ni le temps, ni les capacités ni le désir de dresser des plans d'affaires officiels ou de mener des recherches. Selon les études sur les petites entreprises canadiennes, moins du quart des *nouvelles* entreprises et moins du tiers des entreprises *existantes* font des plans officiels. Les coûts élevés des échecs commerciaux pour la société font ressortir une évidence : si l'on veut assurer la survie et la prospérité à long terme des collectivités et de l'ensemble de la société,

il faudra que les entreprises fassent un peu plus d'effort pour adopter des pratiques « prouvées et éprouvées » plus officielles.

Les réponses recueillies grâce au sondage auprès des clients révèlent que bon nombre de propriétaires et d'exploitants ont tiré profit des outils et des services de planification et d'analyse offerts par les CSEC. Une personne a affirmé que l'aspect le plus important pour son entreprise visait « les zones problématiques et les risques potentiels » que le personnel du CSEC l'a aidée à cerner. Une autre personne dit que les employés « nous ont fait envisager notre projet sous tous ses angles plutôt que d'un seul point de vue ». Une troisième personne dit avoir reçu « d'excellentes informations grâce auxquelles [elle] a pu prendre des décisions éclairées et offrir de meilleurs services à [ses] clients ». Les réponses ne sont pas toutes positives, toutefois. Une personne a mentionné devoir poursuivre ses recherches au risque de perdre 600 \$, en partie parce qu'elle n'a pas reçu d'information.

Les cadres supérieurs reconnaissent qu'il est avantageux d'amener les PME à adopter des pratiques de gestion éprouvées et que cela a des répercussions sur leurs propres activités. Ils disent que le fait de concevoir plus d'outils interactifs et diagnostiques facilite le recrutement des clients, mais aussi que, en même temps, le fait d'être axé sur Internet attire des clients mieux informés, ce qui hausse le niveau des services demandés et exige que l'on forme les employés.

De plus, dans un milieu qu'un certain cadre dit « dominé par la demande plutôt que par l'offre », cette hausse du niveau d'information peut transporter les CSEC plus haut sur la courbe des services d'information que ne l'exige leur mandat (figure 5, page X). Ce phénomène est appelé « gonflement du mandat » par certains cadres, qui reconnaissent que les services primaires et les services plus complexes offerts par les experts sont séparés par une mince ligne. Les gestionnaires régionaux des CSEC ont récemment organisé une table ronde. L'un des principaux engagements inscrits dans le procès-verbal de cette réunion concerne l'expansion des services (service à valeur ajoutée), ce qui exige que l'on sache si la « valeur ajoutée » équivaut à une augmentation des échanges entre les personnes et du niveau des connaissances (CBSC 2002, diapositive 13).

De par leur mission même, les CSEC seront tentés de dépasser le niveau des services primaires. Voici ce qu'on lit dans l'énoncé de mission (*rapport annuel 2000-2001 des CSEC*) :

- *améliorer les taux de démarrage, de survie et de croissance des PME en mettant à la disposition des gens d'affaires de tout le Canada des renseignements exacts et opportuns et en les orientant vers des sources fiables de savoir-faire et de compétences;*
- simplifier les rapports avec les divers ordres de gouvernement en regroupant les renseignements commerciaux en un seul service et en adoptant la perspective des clients;
- *permettre aux clients de prendre des décisions d'affaires éclairées dans le contexte de l'économie mondiale;*
- *favoriser la réussite des entreprises, grâce à des plans d'affaires solides, à des analyses de marché et à l'utilisation de renseignements commerciaux stratégiques.*

Les énoncés en italique décrivent ce qui arriverait – dans un monde idéal – si tous les propriétaires et exploitants réussissaient à absorber et à utiliser les informations et les connaissances offertes par les CSEC. Les énoncés en caractères ordinaires décrivent le mandat réel des Centres. Il y a une différence entre les deux types d'énoncé. Les phrases en italique vont au-delà du mandat et ont pour but de convaincre les employés et la direction des CSEC de prendre la responsabilité de résultats qui échappent à leur contrôle.

Le fait que le mandat ne soit pas conforme à la mission entraîne inévitablement de la confusion. Si l'on reformulait la mission pour dire : « être les meilleurs fournisseurs d'information et de renseignements commerciaux (ceux qui réagissent le plus vite, qui sont les mieux informés, qui connaissent le plus de personnes, etc.) de façon que les propriétaires et les exploitants des PME puissent facilement les absorber et s'en servir », on donnerait plus de force au mandat. On donnerait aussi aux CSEC une plate-forme plus solide à partir de laquelle ils pourraient tirer profit des cas de réussite et assurer leur position pour les années à venir.

Compte tenu de ces facteurs, l'institut a conclu que les CSEC ont réussi à amener leurs clients à faire des plans d'affaires et des analyses – ce qui est leur mandat – et qu'ils ont en conséquence réalisé leur deuxième objectif.

Portail unique vers de multiples sources d'information

Le mouvement connu sous le nom de *Réinventer le gouvernement*, nom tiré de l'ouvrage de David Osborne et Ted Gaebler, a amené dans les années 90 bien des gouvernements à revoir la façon dont ils exécutaient les programmes. C'est un geste que le public a apprécié – tout ce qui est censé éliminer le dédoublement et les chevauchements obtient immédiatement sa faveur. Ce qui était encore mieux, aux yeux du public, c'est qu'il n'aurait désormais à traiter qu'avec une seule personne plutôt qu'avec douze. L'approche du guichet unique et de l'approvisionnement en un seul lieu semblait la solution idéale; le nouvel Internet semblait plein de promesses. Très peu de personnes avaient prévu à quel point il serait difficile de relever le défi de la simplification.

Les CSEC ont été des pionniers dans le nouveau monde des autres modes de prestation de services. Ils ont rapidement appliqué les meilleures principes à la conception : activité axée sur le client, partenariats dynamiques, souplesse à l'échelle régionale favorisée par la capacité à l'échelle nationale, présélection, gestion de la qualité totale. Relativement mal nantis du côté du soutien financier, mais riches de relations et de ressources d'information, les Centres ont ouvert leurs portes pendant la première moitié des années 90.

Le concept d'un portail unique vers de multiples sources d'information était et reste un élément central de la vision des CSEC. Son importance pour le résultat escompté – la création de partenariats – crève les yeux. Par contre, les critères d'évaluation de la réussite du portail unique sont un peu plus flous.

Portail unique

Au moment de savoir si le portail unique fonctionne comme il faut, on a eu tendance à s'appuyer sur un critère assez imprécis, soit « une meilleure connaissance », comme l'indique le Cadre d'évaluation national (figure 6, page X). Faire de la connaissance un synonyme de la réussite, toutefois, débouche sur des résultats peu reluisants. Comme on l'a déjà dit, un tiers seulement des clients potentiels qui

ont répondu au sondage avaient déjà entendu parler des CSEC. De plus, le nom commercial « Centre de services aux entreprises du Canada » est lié à un facteur de reconnaissance assez faible, même chez les clients qui ont eu recours aux services des CSEC dans les douze derniers mois. Ces deux questions, la visibilité et l'image de marque, donnent de bons maux de tête aux cadres supérieurs.

La question de la visibilité des CSEC doit être replacée dans son contexte avant qu'on en tire des conclusions inutilement dures. Industrie Canada a publié récemment les résultats de son *Sondage d'évaluation sur les besoins en informations des petites entreprises* (SE-BIPE). On a administré le sondage téléphonique à plus de 1 000 PME de partout au Canada. On a entre autres demandé aux répondants a) s'ils avaient déjà entendu parler des CSEC, b) s'ils connaissaient des sites Web du gouvernement fédéral où ils pourraient trouver des renseignements de nature commerciale. Dans les deux cas, le tiers des répondants ont répondu par l'affirmative. Dans le second cas, toutefois, la moitié seulement des personnes qui disaient connaître un site pouvaient nommer un site spécifique du gouvernement du Canada. Il est évident que la question de la visibilité concerne tous les ministères et qu'à ce chapitre, les CSEC réussissent aussi bien que les autres organismes (sinon tous).

Le SE-BIPE a aussi révélé que, quand on leur demande d'attribuer une cote à diverses sources d'information, les « gestionnaires d'entreprise ont signalé dans la plupart des cas des sources "informelles" ». Les sources gouvernementales se classent en bas de l'échelle (environ 3,5 % pour les gouvernements provincial et fédéral). La moitié exactement des répondants « ne considèrent pas vraiment le gouvernement comme un fournisseur de renseignements commerciaux utiles ». De toute évidence, le marché n'est pas prêt pour les produits et les services que les CSEC peuvent offrir.

La question de l'image de marque prend de toutes nouvelles couleurs dans ce contexte. Faut-il s'attaquer à la reconnaissance du nom ou à la réceptivité du marché? On peut peut-être répondre « un peu des deux », mais les résultats du sondage sur les BIPE font très bien voir que l'on n'arrivera pas à imposer une image de marque tant que les clients potentiels ne seront pas prêts à écouter le message.

Tout se complique quand on cherche à savoir si les PME utilisent ou non Internet de préférence à d'autres moyens d'information. Le sondage sur les BIPE révèle une

faible utilisation (57 % des PME ont utilisé le téléphone pour demander de l'aide ou des informations du gouvernement, comparativement à 19 % qui ont utilisé le courrier électronique). La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante dit que les PME utilisent Internet (FCEI 2001 : 67 % des PME utilisent le courrier électronique. Cette information est tirée d'entrevues en personne réalisées auprès de 22 500 Canadiens membres de la FCEI). Selon les sondages réalisés par le gouvernement du Canada, 63 % des entreprises qui comptent moins de 100 employés utilisent Internet (GED 2002, page 5). Dans les CSEC eux-mêmes, on observe une augmentation du nombre des échanges avec les clients sur Internet par rapport aux communications en personne. Le nombre de demandes présentées par courriel et de visites de sites Web a monté en flèche, par exemple, alors que les demandes présentées par télécopieur et l'utilisation des services téléphoniques automatisés ont subi une baisse correspondante (figure 16, page 23).

Quoi qu'il en soit, si l'on veut assurer la réussite du portail unique, il faudra assurer le suivi des deux volets – les visites des sites Web et les visites en personne. Dans les deux cas, il faudra s'appuyer sur de la publicité. Contrairement à ce que l'on serait porté à croire, la création d'un site Web n'est pas la version moderne de « Si tu le bâtis, ils viendront ». Les services offerts en ligne doivent être présentés de façon à stimuler l'adhésion des clients : c'est ce que dit l'entreprise Accenture dans son étude comparative des services en ligne offerts par les gouvernements (*Realizing the Vision*, page 12). Cette affirmation est encore plus convaincante lorsqu'on l'applique au marché des renseignements commerciaux, puisque les clients potentiels ne lient pas facilement dans leur esprit « les affaires » et « le gouvernement ».

Le rapport d'Accenture s'attache au service offert en direct par les gouvernements. On y trouve néanmoins des recommandations touchant l'évaluation d'un portail unique, qu'il s'agisse d'un portail virtuel ou d'un portail physique situé dans un bureau. On propose deux types d'indicateurs : les caractéristiques ponctuelles et les techniques de gestion des relations avec la clientèle (gestion CRM).

Les **caractéristiques ponctuelles** sont importantes parce qu'elles ont une incidence directe sur les résultats escomptés. Quand on parle de portail unique, les résultats escomptés visent à offrir un seul point d'accès et à faire comme si cette

fenêtre s'ouvrirait sur l'ensemble des gouvernements. Il en est question dans l'énoncé de mission des CSEC, qui préconise de : « [regrouper] les renseignements commerciaux en un seul service et [d'adopter] la perspective des clients ».

La clé, c'est l'expression « *un seul service* ». Autrement dit, il faut que la transaction soit complète – sinon, il ne reste plus au client qu'à multiplier les démarches, comme il le faisait avant l'introduction du portail. À cet égard, on peut dire que, tout compte fait, les CSEC ont remporté du succès avec le portail unique. Les clients de la Colombie-Britannique, par exemple, ont pu terminer de simples transactions comme l'inscription d'une entreprise sans avoir besoin de communiquer avec plus d'un fournisseur de services. Les clients qui cherchent des informations ou des connaissances spécifiques ont aussi été satisfaits : ils ont utilisé des produits comme Pathfinders ou des outils interactifs comme le plan d'affaires électronique ou Performance Plus. On peut même considérer que les aiguillages sont des transactions complètes, puisque les clients sont dirigés immédiatement vers la ressource qui comblera le mieux leurs besoins. L'objectif des CSEC, qui ne veulent « laisser aucun client dans l'impasse », se révèle particulièrement efficace à ce chapitre.

La situation devient beaucoup plus complexe, toutefois, lorsqu'une transaction concerne plusieurs services. Dans le monde du gouvernement en direct, la documentation commence à cerner les seuils d'efficacité. « Si l'objet de la transaction peut être ramené à un simple regroupement de renseignements, la technologie convient parfaitement à l'amélioration des services... Ces services sont souvent perçus comme les " fruits les plus accessibles "... » (CCG 2002, page 12). Le niveau opérationnel suivant suppose le regroupement de services de façon que les clients aient accès, non seulement à un portail unique, mais aussi à une trousse de services intégrés offerts de façon simultanée par différents fournisseurs de services.

Certains faits révèlent que les CSEC auront bientôt atteint le seuil d'efficacité au moment de fournir aux PME l'accès aux informations et aux connaissances de nature commerciale. Comme l'a déclaré un cadre supérieur, même sur Internet et même s'il ne s'agit pas de fournir des conseils, nous devons cheminer avec nos clients à la recherche de solutions. Les gestionnaires régionaux ont aussi parlé de

nouveaux services à valeur ajoutée, ce qui pourrait les amener à explorer les services regroupés et le rôle de courtier qu'ils pourraient jouer à l'intention de leurs nombreux partenaires. Dans ce cas, les partenaires-collaborateurs, les partenaires de l'accès régional, les partenaires-colocataires et les partenaires de la gestion devront nouer des relations de travail plus étroites. Au bout du compte, la prestation intégrée des services dépend de l'existence d'un système bien intégré d'échange entre les divers ministères et les divers ordres de gouvernement. Il ne semble pas que les partenaires aient atteint ce stade d'intégration.

La **gestion CRM** met l'accent sur le client. L'énoncé de mission des CSEC le dit bien : « la perspective *des clients* » est un aspect des plus importants. L'entreprise Accenture a défini cinq indicateurs de mesure des relations avec la clientèle (*Realizing the Vision*, page 4). L'institut a adapté trois de ces indicateurs pour en faire des critères d'évaluation du portail unique des CSEC :

1. Connaissance : fait-on le suivi des clients? L'information sert-elle à offrir des services taillés sur mesure pour le marché des PME?
2. Intention : le service est-il organisé en fonction des besoins des clients (plutôt qu'en fonction des structures internes du gouvernement)?
3. Interaction : est-ce qu'on a pris l'habitude de tenir compte de la situation personnelle des clients (plutôt que d'offrir une « solution » universelle)?

Quand on utilise ces trois critères, le bulletin des CSEC devient un peu moins simple. Le premier critère, la connaissance, réveille le spectre du droit à la protection des renseignements personnels. Pourtant, comme l'ont dit plusieurs cadres supérieurs, les CSEC doivent mieux connaître leurs clients. Les Centres se sont heurtés à ce dilemme lorsqu'on leur a demandé de fournir un échantillon de clients aux fins d'évaluation. Les Centres n'assurent pas de façon systématique le suivi des clients d'une manière qui permettrait un suivi automatique ou une offre de services taillés sur mesure.

D'un autre côté, les CSEC obtiennent une bonne note pour les deuxième et troisième critères. Les Centres se sont efforcés d'axer leurs services sur les besoins des clients et de concevoir des produits et des services qui sont adaptés aux situations personnelles. Le site Consultez-nous!, dont il a déjà été question, en est un bon exemple. Les guides d'information (les guides personnalisés plutôt que les

documents préimprimés) sont un autre bon exemple. Les agents d'information commerciale font une première évaluation des besoins lorsque cela est nécessaire, en général lorsque les demandes des clients dépassent le simple transfert de données (figure 5, page 14).

Multiples sources d'information

Le Cadre d'évaluation national et l'institut ont tous deux décrit les ententes de partenariat comme des produits. On peut aussi utiliser le nombre de partenariats comme mesure simpliste de la réussite quand on veut savoir si les CSEC ont réuni de multiples sources d'information. C'est l'évidence même : tous les CSEC de l'Ouest canadien ont noué des relations avec de nombreux ministères et avec d'autres organismes; ils ont tous entretenu un vaste réseau de contacts et ont accumulé une assez bonne quantité d'informations.

Il faut d'ailleurs réfléchir à l'importance des ressources documentaires des CSEC. On a dit que « l'information est à l'économie du savoir ce que le pétrole était à l'économie industrielle » (CCG 2002, page 20). Les CSEC seront donc en excellente position si jamais ils décidaient de profiter de l'avantage stratégique que leur procurent leurs atouts. Ils sont non seulement les dépositaires de l'énorme volume de données auxquelles ils ont accès, mais ils possèdent en outre les connaissances nécessaires pour extraire les segments les plus fiables et les plus valables des autres données, les mettre en forme et les transmettre aux PME, qui pourront les utiliser immédiatement. C'est ce que font les Centres depuis des années – les guides d'information, le Plan d'affaires (interactif) et de nombreux autres produits en sont un bon exemple. Ce qu'ils n'ont pas fait, c'est d'exploiter à sa pleine mesure l'importance de cette contribution. Comme nous l'avons déjà dit, le message selon lequel les CSEC fournissent des données commerciales fiables, non partisans, importantes et à valeur ajoutée n'a pas encore atteint les marchés.

Tout bien considéré, l'institut a conclu que les CSEC ont atteint leur troisième résultat – un portail unique vers de multiples sources d'information. Toutefois, si l'on veut optimiser les résultats, il faudra pendant quelques années encore exercer un leadership réfléchi.

Il convient de signaler avant de clore le sujet que le résultat lié au portail unique offre un point d'appui. S'il est bien conçu, le portail améliore l'accès à l'information des PME et facilite la participation des propriétaires et des exploitants d'entreprise aux pratiques de gestion comme la planification et l'analyse. La figure 4 (page 12) illustre ce lien au moyen d'une flèche qui part du portail unique et pointe vers les deux autres résultats.

Meilleures connaissances du monde des affaires dans le secteur des PME

Les CSEC n'exercent aucun contrôle direct sur l'amélioration des connaissances du monde des affaires dans le secteur des PME, mais son influence à ce chapitre pourrait se faire sentir si les trois résultats dont nous venons de discuter sont mis en œuvre avec succès. Puisque les PME ont obtenu des renseignements commerciaux et des recommandations fournis par les CSEC, ont utilisé les services de recherche et les outils de gestion mis à leur disposition dans les Centres, ont déclaré mieux connaître les programmes gouvernementaux de même que la quantité et la qualité des informations qui leur sont offertes (figure 27, page 41), l'institut croit raisonnable de présumer que la connaissance du monde des affaires dans le secteur des PME a subi une influence positive.

4.6 Répercussions imprévues

ASPECT ÉVALUÉ	PERTINENCE
QUESTION D'ÉVALUATION	Y a-t-il eu des répercussions imprévues?

On a observé trois grandes répercussions imprévues :

1. La force et la réussite du modèle des CSEC ont créé une concurrence là où on s'y attendait le moins. Le gouvernement fédéral met activement en œuvre son initiative Gouvernement en direct (GED) et il reprend bon nombre des principes de conception adoptés au départ par les CSEC lorsqu'il dit : « les Canadiens réclament des services gouvernementaux unifiés... ils veulent [plutôt] trouver à un seul endroit et d'un seul coup tous les services gouvernementaux qu'ils cherchent, c'est-à-dire un service "guichet

unique" ». (GED 2002, page 7). Le Système d'aide au démarrage d'une entreprise, élaboré par les CSEC et bon nombre des partenaires fédéraux, provinciaux et locaux, a aussi été intégré dans le GED à titre de réussite du gouvernement. On a fait des plans pour offrir encore plus de services en direct aux entreprises dans le cadre du GED. On ne sait pas encore exactement le rôle que joueront les CSEC dans la grande structure, mais, sur le site Portaildesaffaires.ca, les Centres sont clairement positionnés dans la catégorie *Démarrage d'entreprise*.

Les autres gouvernements ont aussi augmenté leur présence sur Internet. Le gouvernement de l'Alberta, par exemple, vient d'inaugurer son nouveau site Web, *ServiceAlberta*. Les CSEC doivent faire face au même genre de compétition aux niveaux fédéral et provincial.

2. Les clients demandent aux CSEC des produits et services de second niveau. Comme l'a déclaré un cadre supérieur, les séminaires et les séances d'information sont des services importants. Ils visent les clients les mieux renseignés, ceux qui ont déjà mené des recherches sur Internet. Que ce changement soit dû à des facteurs technologiques plutôt qu'aux activités des CSEC dans le marché ne change rien au fait qu'il exige des efforts et des ressources supplémentaires de la part des CSEC.

3. La diminution de la visibilité est une répercussion imprévue. On a décrit ce phénomène en expliquant que plus les partenaires étaient nombreux, plus il était difficile pour les CSEC de définir leur identité. Certains gestionnaires ont cherché des façons d'étiqueter les produits numérisés des CSEC au moyen de la fonction « Contactez-nous »; d'autres ont cherché à préserver leur identité en se constituant en société indépendante (Colombie-Britannique) ou en entreprise sans but lucratif (Alberta). Bien des Centres ou leurs bureaux satellites ont adopté un nom commercial régional qui leur permet de se distinguer dans les marchés locaux, même si, dans les sites Web fédéraux du GED, on continue de parler de façon générique des CSEC sans jamais mentionner le nom commercial utilisé dans la province ou dans la collectivité. Tous les Centres explorent des solutions de rechange adaptées à l'échelle régionale pour asseoir leur identité sur la scène locale,

étudier les options de financement et les programmes qui réussissent à l'échelle locale et créer plus de partenariats avec le secteur privé et le secteur sans but lucratif.

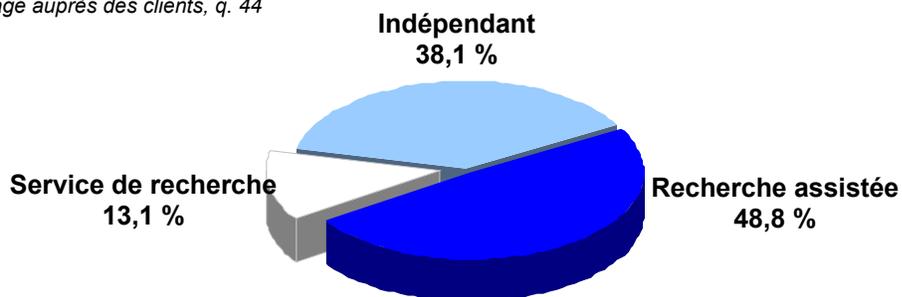
4.7 Solutions de recharge rentables

ASPECT ÉVALUÉ	SOLUTIONS DE RECHANGE
QUESTION D'ÉVALUATION	Existe-t-il des façons plus rentables d'exécuter le programme?

Lorsqu'on demande aux clients d'énumérer d'autres types de produits et de services, 11 % suggèrent « plus d'information sur un secteur d'activité particulier ». Les conseils aux entreprises, les informations sur les subventions gouvernementales et de l'aide pour des recherches approfondies sont les services mentionnés fréquemment, dans une proportion allant de 6 à 9 %. En ce qui concerne les recherches, on a poursuivi le sondage auprès des clients pour savoir s'il existait un marché pour les services de recherche. Près des deux tiers des répondants disent préférer une aide quelconque ou un service de recherche (figure 29).

Figure 29 : Méthodes de recherche préférées

Sondage auprès des clients, q. 44

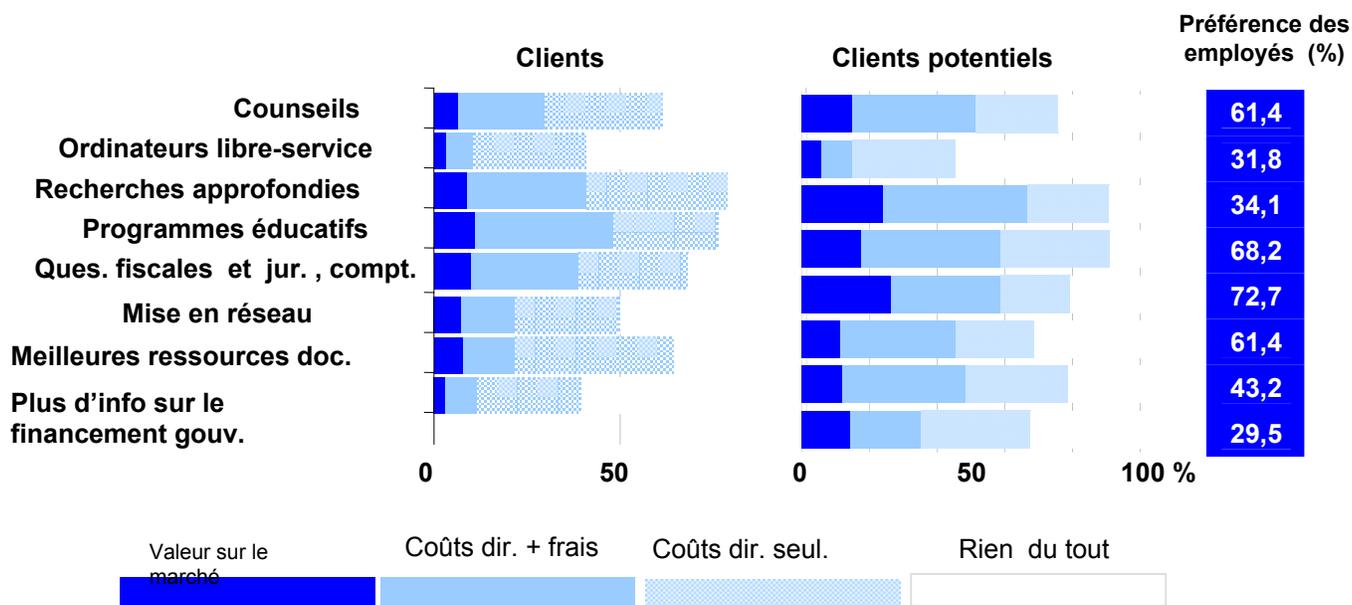


On a demandé aux clients et aux clients potentiels s'ils étaient prêts à payer les services, et à quel prix (figure 30 ci-dessous). Les clients potentiels se montrent plus prêts à payer que les clients. Ils sont moins nombreux à vouloir payer l'utilisation d'ordinateurs, probablement parce que les répondants ont accès à leur propre appareil (les sondages se sont déroulés sur Internet). On a aussi demandé aux employés d'indiquer, parmi ces produits et services, lesquels ils aimeraient que

les CSEC fournissent. Leurs réponses, exprimées en pourcentages, sont présentées dans la colonne de droite de la figure 30.

Figure 30 : Volonté de payer – Clients et clients potentiels

Sondage auprès des clients, question 46; sondage auprès des clients potentiels, question 47

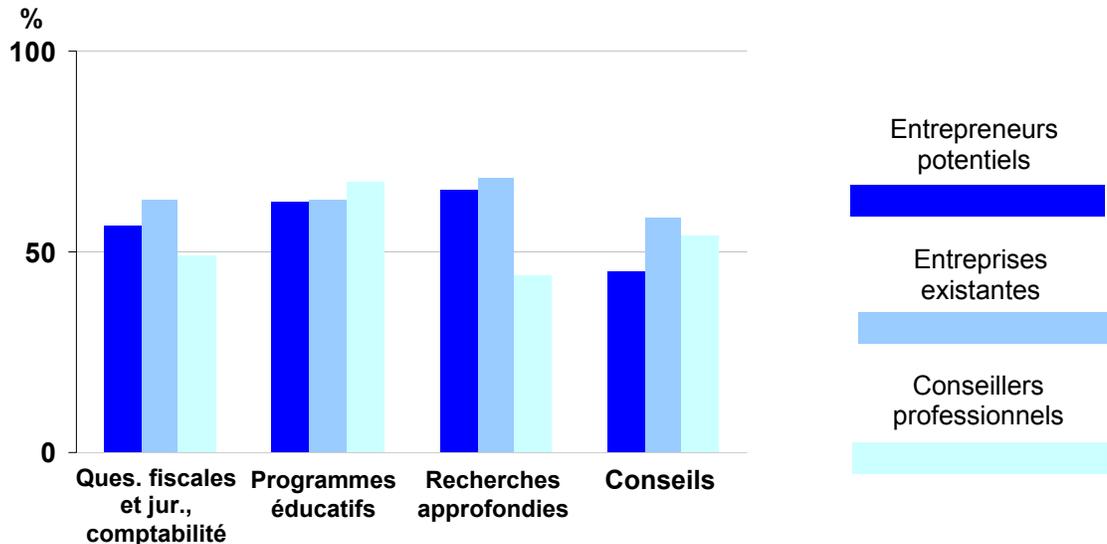


La figure 30 révèle que le marché est peut-être prêt à accepter le recouvrement des coûts ou des frais de service modestes. Plus de 50 % des clients disent qu'ils paieraient au moins les coûts directs, sauf pour les renseignements sur le financement gouvernemental, la mise en réseau et l'utilisation d'ordinateurs libre-service.

Pour savoir si l'acceptation de certains frais de service varie en fonction du type de répondant, l'institut a cherché la corrélation entre le statut et la volonté de payer. Nous n'avons observé aucun écart important entre les différents groupes de clients qui étaient prêts à payer en fonction de la valeur sur le marché ou qui ne voulaient rien payer. Si l'on combine les réponses données par les personnes qui sont prêtes à payer les coûts directs avec frais de service et celles qui sont prêtes à payer les coûts directs seulement, on observe un léger écart entre les personnes qui désirent lancer une entreprise, les personnes qui travaillent déjà pour une entreprise et les conseillers professionnels (figure 31).

Figure 31 : Personnes prêtes à payer les coûts directs plus des frais de services et personnes prêtes à payer les coûts directs seulement, par catégorie

Sondage auprès des clients, questions 46 et 47



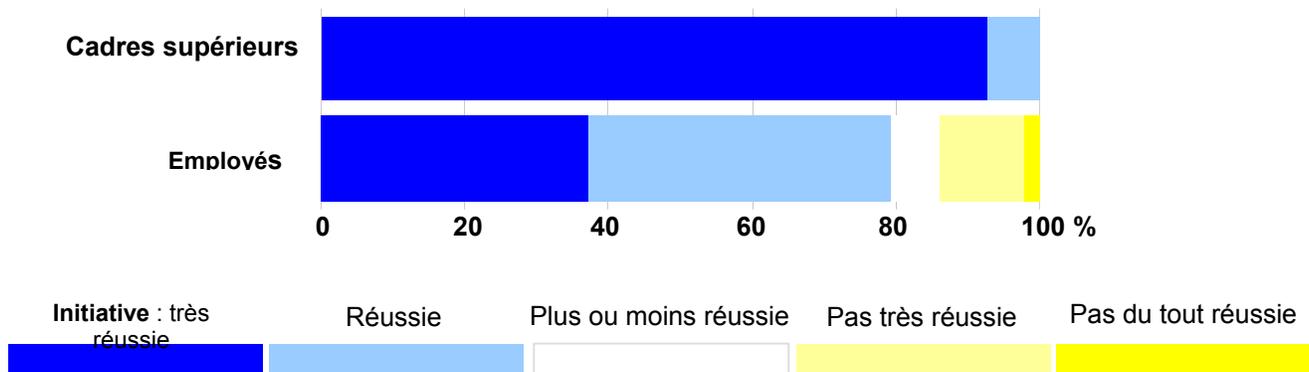
Dans le but de connaître les possibilités du marché, nous avons demandé aux clients potentiels de préciser quel prix ils avaient payé pour des services obtenus d'autres sources. Très peu de clients potentiels ont répondu. Des sept personnes qui ont dit avoir payé pour obtenir des informations sur le marché, trois ont dit avoir dépensé plus de 100 \$; les autres n'ont pas dépensé plus de 50 \$. Le plus grand nombre (15) ont dit avoir payé plus de 100 \$ pour des services de gestion d'une entreprise existante. Le faible nombre de réponses nous amène à déclarer que cette question ne fournit pas de données fiables.

De façon générale, les cadres supérieurs et les employés croient que les CSEC ont réussi à fournir un maximum de services d'information et de recommandations au moindre coût possible. Les cadres supérieurs jugent plus favorablement la situation générale que les employés (figure 32 ci-dessous). Comme un cadre l'a fait remarquer, les activités ont augmenté, mais les coûts sont restés les mêmes. Plusieurs personnes disent que l'adoption d'une plate-forme Internet faciliterait la gestion des maigres ressources. De plus, environ 40 % des employés pensent que l'on pourrait offrir de façon plus efficace des services de recherche si la demande

des clients était en hausse. De la même façon, près de la moitié pensent qu'une augmentation de la demande améliorerait l'efficacité des séances de formation.

Figure 32 : Maximiser les services, réduire les coûts au minimum

Sondage auprès des employés, question 11, entrevues des cadres supérieurs, question 9



4.8 Conception et exécution

ASPECT ÉVALUÉ	SOLUTIONS DE RECHANGE
QUESTION D'ÉVALUATION	Existe-t-il d'autres façons de concevoir et d'exécuter le programme?

Les CSEC s'appuient sur de solides fondations. Les principes qui ont dirigé leur conception sont aussi vrais aujourd'hui qu'ils l'étaient il y a cinq ou dix ans, lors de la création des premiers Centres. Selon les grandes lignes de ces objectifs, le programme doit :

- ✓ être axé sur la clientèle et couvrir tous les services;
- ✓ offrir une gamme de services intégrés pour répondre aux besoins fondamentaux en connaissances et en informations de nature commerciale du secteur des PME;
- ✓ faire une première sélection des clients pour les diriger vers les fournisseurs de services les plus pertinents;

- ✓ fonctionner comme un réseau comptant des ministères et organismes fédéraux, provinciaux et municipaux de même que des organismes du secteur privé;
- ✓ relever d'un comité de gestion composé de partenaires, non pas de patrons;
- ✓ obtenir de façon systématique des commentaires des clients et des autres intervenants dans le but de garantir que le programme s'améliore continuellement et s'adapte aux circonstances.

Ce dernier point est particulièrement important puisque le contexte dans lequel se déroulent les activités des CSEC subit d'importantes transformations. Tout d'abord, le marché est en transition. Le profil des clients change, et on compte une proportion plus grande d'entreprises établies. Les clients et les clients potentiels utilisent de moins en moins les anciennes technologies, comme le télécopieur et le téléphone; Internet propose de nouveaux débouchés, mais présente de nouveaux défis. La deuxième grande modification concerne les concurrents. Les autres fournisseurs de services des secteurs public et privé luttent entre eux et avec les CSEC pour offrir le type de services et de produits que les Centres offrent depuis une dizaine d'années. Même s'ils sont des chefs de file dans leur domaine, les CSEC doivent maintenant composer avec la pression des organismes rivaux, dont bon nombre disposent de plus de ressources et ont (puisque'il s'agit de partenaires de financement) la possibilité de dominer le terrain.

Dans ce contexte, il faut donner la priorité à la conception et aux différents modes de diffusion des *produits*. Il ne fait pas de doute que les CSEC ont créé une culture d'amélioration continue de leur gamme de produits. Le tableau 7 (page X) révèle que de nouveaux services et de nouveaux outils de gestion sont régulièrement proposés. De plus, lors d'une récente table ronde sur les priorités de l'année qui vient (CSEC 2002, diapositive 15), les gestionnaires régionaux ont conclu que l'élaboration d'outils en ligne et de sites Web était l'un des cinq grands thèmes prioritaires.

À la première étape de l'évaluation, l'institut a demandé aux cadres supérieurs et aux employés de faire des suggestions relatives aux différents modes de conception et de diffusion. De nombreuses personnes ont parlé de la nécessité de

s'attacher surtout aux solutions sur Internet. Presque tout le monde a été d'accord pour dire que la technologie de pointe (et un personnel de soutien technique compétent) sera nécessaire pour répondre aux demandes changeantes des clients. On mentionne aussi une meilleure utilisation des technologies de l'information actuelles. Par exemple, un employé a fait une proposition simple, mais qui pourrait se révéler efficace : que les CSEC permettent le téléchargement ou l'impression de documents à partir d'un poste informatique ou d'un guichet Internet unique (plutôt que d'utiliser des brochures et des documents imprimés, qui exigent des mises à jour fréquentes). Toutefois, personne ne fait de suggestions visant spécifiquement un moyen de relever le défi actuel à l'échelle stratégique.

5.0 RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

L'évaluation de l'institut visait trois questions : la pertinence, la réussite, les solutions de rechange.

5.1 Pertinence

Trois questions d'évaluation ont visé la pertinence : les besoins des clients sont-ils comblés? Les besoins des partenaires sont-ils comblés? Le mandat est-il pertinent?

Répondre aux besoins des clients

Les CSEC répondent à la plupart des besoins des clients, mais ils n'ont pas investi autant qu'ils le pourraient le marché des besoins opérationnels.

On a mis l'accent sur le service aux clients qui désiraient lancer une entreprise; une décision qui a porté fruit, si l'on en croit les notes accordées par les clients. Les répondants du sondage auprès des clients ont en effet jugé très utiles les informations sur le démarrage de nouvelles entreprises (figure 20, page 28).

Toutefois, les CSEC (ceux des Prairies, du moins) observent un changement de leur marché au profit de clients propriétaires ou exploitants d'une entreprise existante. Le changement est assez radical dans certaines provinces. Au Manitoba, par exemple, les statistiques recueillies font ressortir une augmentation de 100 % du nombre d'entreprises existantes par rapport à l'année précédente, ce qui confirme la tendance amorcée il y a quatre ans. La Saskatchewan et l'Alberta ont documenté une tendance semblable. Ce segment de marché (clients et clients potentiels à la fois) manifeste un net intérêt envers les informations et les outils de gestion liés aux questions opérationnelles (figure 22, page 31); pourtant, comparativement aux clients qui désirent lancer une entreprise, ils jugent les produits et services des CSEC peu utiles (figure 21, page 29).

Répondre aux besoins des partenaires

On répond aux besoins fondamentaux des partenaires. Les clients ont donné une note élevée aux services de recommandation : 90,4 % ont dit qu'ils étaient exacts, et 94 % ont dit qu'ils étaient plus ou moins utiles, utiles ou très utiles. Les partenaires eux-mêmes répondent favorablement aux questions qui concernent les

CSEC; ils disent que le réseau présente des avantages et que le total est plus important que la somme des parties. Un cadre supérieur signale toutefois que le suivi des renseignements fournis par les partenaires en gestion s'attache surtout aux activités et ne répond donc qu'aux besoins fondamentaux.

Mandat

L'institut conclut que le mandat des CSEC – tel que mis en oeuvre par les Centres – est pertinent. Sa formulation dans le *Rapport annuel 2000-2001 des CSEC*, toutefois, laisse fort à désirer.

L'examen du mandat soulève une première question : la signification de l'expression « principale source d'information ». Selon certains, cela signifie qu'elle est la plus importante; selon d'autres, l'expression signifie que l'on offre des produits et des services fondamentaux. L'institut conclut que c'est la seconde interprétation qui décrit le plus exactement les activités des CSEC.

Les clients et les clients potentiels disent avoir besoin de compétences en gestion en plus d'informations de nature commerciale. Liaison Entreprise résume la situation en disant que les connaissances et ce que l'on en fait font toute la différence au monde. Les CSEC répondent aux deux types de besoins. Même si le mandat, tel qu'il est formulé, parle d'informations (et de recommandations), il omet de mentionner les connaissances. Il ne parle pas non plus du secteur des PME, qui constitue un marché cible des CSEC. À cet égard, le mandat, tel qu'il est rédigé, ne décrit pas complètement la fonction des Centres.

Le mandat écrit ne dépeint pas correctement les informations (et les connaissances) que diffusent les CSEC. Elles dépassent et de loin les simples « programmes, services et règlements fédéraux ». En plus des documents fournis par les partenaires provinciaux et municipaux et les partenaires du secteur privé, les CSEC ont élaboré et diffusé des données commerciales et des outils de gestion de nature générale comme le Plan d'affaires interactif. En outre, le mandat écrit affirme que les produits et services des CSEC sont offerts gratuitement, ce qui, manifestement, est faux. On exige habituellement des frais de traitement pour l'inscription d'une entreprise; certains CSEC imposent même des frais de service (pour les rapports normalisés, par exemple).

5.2 Réussite

On a évalué trois facteurs au regard de la réussite – produits escomptés, résultats escomptés, répercussions imprévues.

Produits escomptés

L'institut conclut que les CSEC ont généré les produits escomptés, mais que l'évolution des demandes du marché et l'utilisation de plus en plus importante des technologies de l'information représentent un certain défi pour les Centres.

Un vaste éventail de produits et de services d'information sont accessibles dans les Centres; de nouveaux sont offerts chaque année (tableau 7, page 38). L'accent qui passe du démarrage des entreprises aux questions opérationnelles devrait encourager les CSEC à consacrer plus d'effort à la création de produits et de services visant les besoins opérationnels permanents du secteur des PME.

La figure 25 (page 39) met en relief le fait que la plupart des clients et des clients potentiels apprennent l'existence des CSEC grâce au bouche à oreille et aux réseaux. Seulement 2 % de ces personnes ont connu les Centres dans une foire commerciale, ce qui laisse croire que l'on pourrait éliminer cette activité et les produits connexes.

Les CSEC ont réussi à créer des partenariats, principalement en coordonnant un total de 136 centres d'accès régionaux et trois bureaux satellites dans les quatre provinces de l'Ouest (figure 2, page 8). Tous les Centres ont renouvelé leurs contrats d'exploitation pour un second terme.

Résultats escomptés

Les CSEC ont réalisé leurs trois résultats escomptés (figure 4, page 12) :

- Les PME ont accès en temps opportun à des services de renseignements et de recommandations de nature commerciale pertinents et exacts;
- Les PME participent aux activités de planification d'entreprise et d'analyse;
- Portail unique vers de multiples sources d'information.

L'institut croit qu'il est raisonnable de penser que ces trois résultats ont eu une influence positive sur la connaissance du milieu des affaires dans le secteur des PME.

Les CSEC disent que leur service de base consiste à offrir aux PME l'accès à des informations et à des connaissances. De façon générale, les clients s'entendent pour dire que les Centres ont réalisé ce résultat. Même si tout le monde ne se dit pas satisfait du temps qu'il a fallu pour fournir ces produits et ou ces services (figure 26, page 41), plus de 85 % des clients ont répondu que les CSEC les avaient aidés à mieux connaître les programmes gouvernementaux ainsi que la quantité et la qualité des informations accessibles (figure 27, page 41). En outre, les CSEC ont reconnu l'importance stratégique des compétences en gestion pour le secteur des PME et ont réussi à amener les PME à planifier et analyser leurs affaires.

Les cadres supérieurs ont reconnu que le fait d'amener les PME à utiliser des compétences en gestion éprouvées avait des répercussions. Ils disent que le fait de concevoir plus d'outils interactifs et d'outils de diagnostic aide à obtenir des clients, mais aussi que, en même temps, le fait d'être axé sur Internet attire des clients mieux informés, ce qui hausse le niveau des services demandés et exige que l'on forme les employés.

Les cadres ont aussi relevé une certaine tendance à se déplacer vers le haut de la courbe des services d'information (figure 5, page 14) justifiée par le mandat des CSEC (un phénomène que l'on appelle « le gonflement du mandat ») L'énoncé de mission des CSEC peut d'ailleurs justifier cette tendance (page 44). On y trouve de très nombreuses déclarations qui dépassent la portée du mandat des CSEC et encouragent les employés et la direction à prendre la responsabilité de résultats qui échappent à leur contrôle.

Lorsqu'il est mis en œuvre avec succès, le portail unique améliore l'accès des PME aux informations et facilite la participation des propriétaires ou des exploitants d'entreprise à des pratiques de gestion telles que la planification et les analyses. La figure 4 (page 12) illustre ce lien au moyen d'une flèche qui part du portail unique et vise les deux autres résultats.

Les CSEC ont été les premiers à élaborer une approche de guichet unique pour la prestation des services. Tout compte fait, ils ont réussi à mettre cette approche en œuvre, mais l'évaluation du résultat soulève un certain nombre de questions.

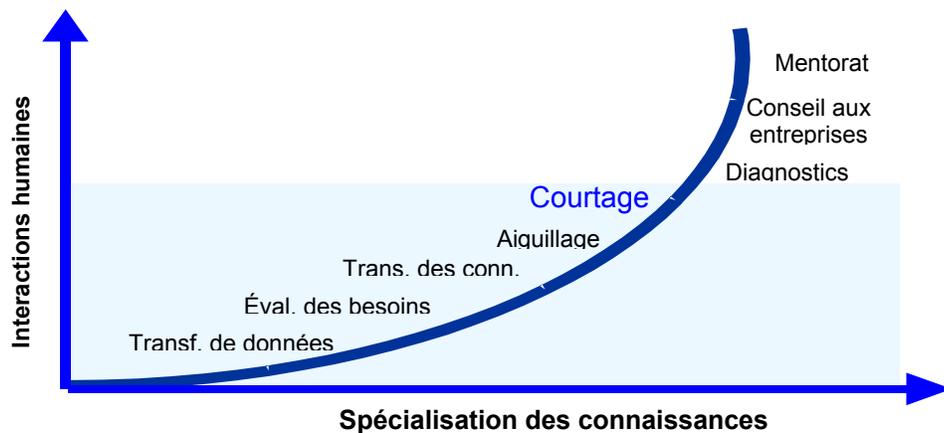
On utilise depuis quelques années le critère d'une « meilleure sensibilisation », quelque peu imprécis, au moment d'évaluer la réussite du portail unique. Si l'on pose que la sensibilisation équivaut au succès, on ne peut qu'être pessimiste, puisque le tiers seulement des clients potentiels avaient déjà entendu parler des CSEC. Ce pessimisme n'est toutefois pas justifié. Un nombre équivalent de propriétaires ou d'exploitants de PME ont dit connaître aussi les sites Web du gouvernement fédéral, mais la moitié d'entre eux n'ont pas réussi à désigner un site précis (page 45). Il est clair qu'en ce qui concerne la visibilité, les CSEC réussissent aussi bien que la plupart (sinon l'ensemble) des ministères.

Le sondage réalisé par Industrie Canada révèle une autre caractéristique encore plus fondamentale du marché des PME – la moitié des répondants ne voient vraiment pas le gouvernement comme un fournisseur d'informations commerciales utiles. Ce résultat a d'importantes répercussions pour les CSEC. Il donne à croire, par exemple, qu'il est impossible d'imposer une image de marque tant que les clients potentiels ne sont pas prêts à entendre le message.

En ce qui concerne le portail unique, la planification en vue de la réussite dans les marchés d'aujourd'hui exige le suivi de deux aspects – les sites Web et les bureaux. Outre la transformation du profil des clients, les CSEC observent un changement radical dans la façon dont les clients accèdent à leurs produits et services. Les visites des sites Web et les messages électroniques ont connu une forte augmentation; le nombre des demandes présentées par télécopieur au système téléphonique interactif a chuté dans la même mesure (figure 16, page 24). On observe même, depuis trois ans, une diminution du nombre de clients qui se présentent en personne. En chiffres absolus, toutefois, les CSEC continuent de traiter un fort volume de demandes, qu'elles soient présentées par voie numérique, par les systèmes automatisés ou par l'entremise d'un agent. Si les CSEC veulent augmenter leur part de marché, quel que soit le mode d'accès utilisé, il faudra recourir à la publicité.

L'institut s'est fondé sur quatre critères pour évaluer l'efficacité du portail unique. En premier lieu, on a établi que les clients pouvaient réaliser en entier la plupart de leurs transactions avec l'aide d'un CSEC, sans avoir à se tourner vers d'autres sources. Ce résultat s'explique par le fait qu'en général, les transactions des CSEC supposent des échanges relativement simples. Il est possible que les CSEC passent à un niveau de transaction supérieur – le regroupement des services (regrouper plusieurs fournisseurs de services pour effectuer une transaction unique de façon simultanée). Selon ce scénario, les CSEC n'offriraient pas eux-mêmes les services, mais ils assureraient la coordination des activités d'autres personnes qui fournissent une expertise exigeant une interaction plus grande et des connaissances plus spécialisées. La courbe des services d'information ressemblerait alors à celle de la figure 33.

Figure 33 : La courbe des services d'information, nouvelle version



Si les CSEC assument la coordination du regroupement des services – agissant en réalité comme des courtiers dans le but de mettre en œuvre le gouvernement intégré – leurs partenaires devront multiplier leurs efforts pour atteindre le niveau nécessaire de service et d'intégration de la prestation.

Les trois autres critères relèvent de la gestion des relations avec la clientèle (gestion CRM).

On a examiné la mesure dans laquelle les clients étaient visés par un suivi (dans le but d'offrir, sur le marché des PME, des services taillés sur mesure). Les CSEC n'assurent pas de façon systématique le suivi de leurs clients, et c'est pourquoi ils ne respectent pas ce critère. Les questions relatives à la protection des renseignements personnels viennent compliquer le dossier, mais, comme l'explique le Centre pour la collaboration gouvernementale (CCG 2002, page 18), la protection des renseignements personnels peut être utilisée comme une excuse pour ne rien faire, et elle l'est parfois.

On a aussi examiné la mesure dans laquelle les CSEC ont organisé leurs services en fonction des besoins de la clientèle. Ils ont respecté haut la main ce critère.

La mesure dans laquelle les CSEC ont pris l'habitude de tenir compte de la situation personnelle d'un client a aussi fait l'objet d'un examen. Encore une fois, les CSEC respectent les exigences de ce critère.

Le nombre de partenariats est une mesure simpliste de la réussite du second volet du résultat – multiples sources d'information. Tous les CSEC ont réussi à nouer des relations avec un nombre important de ministères et avec d'autres organismes; ils ont maintenu un vaste réseau de contacts et accumulé de volumineuses ressources d'information.

Toutefois, les CSEC n'ont pas exploité pleinement l'avantage stratégique que leur procure leur capacité de dépositaires et de protecteurs des ressources d'information (et des connaissances).

On a aussi cerné trois répercussions imprévues : la compétition, la présence de clients mieux informés, la perte de visibilité (« plus les partenaires sont nombreux, plus il est difficile de définir notre identité »). De nombreux cadres supérieurs ont aussi soulevé la question de la gouvernance en parlant de la constitution en société de deux Centres (société indépendante en Colombie-Britannique, organisme sans but lucratif en Alberta). L'institut n'a pas étudié cette question plus en profondeur, puisqu'elle dépasse la portée de la présente évaluation.

5.3 Solutions de rechange

On a posé aux clients et aux clients potentiels une série de questions concernant leur volonté de payer les services et les produits obtenus. La figure 30 (page 54) révèle que le marché est probablement prêt à payer de modestes frais de services. On observe certaines variations selon le type de clients qui ont répondu à cette question (figure 31, page 55). Les clients potentiels se montrent plus facilement prêts à payer que les clients réels.

L'institut a établi que, pour les CSEC, les solutions de rechange visant ce qu'on appelle la conception et la diffusion des produits sont plus importantes que celles qui visent la conception du programme. Les Centres s'appuient sur des fondations solides. Les principes qui ont orienté leur conception sont aussi vrais aujourd'hui qu'ils l'étaient il y a cinq ou dix ans. La réussite a créé des émules – les rivaux menacent maintenant de dominer le terrain. Les compétiteurs ainsi que la transformation de la demande du marché, dont on a déjà discuté, imposent une assez forte pression aux CSEC. Ils ont réussi à créer une culture d'amélioration continue – le nombre de nouveaux services et outils créés pour les entreprises au cours des trois dernières années est une preuve de leur capacité de s'adapter aux changements. Nous ne disposons toutefois que de très peu d'éléments prouvant que les CSEC des quatre provinces de l'Ouest ont élaboré un ensemble cohérent de concepts et de mesures dans le but de réagir de façon stratégique aux défis actuels.

5.4 Processus d'évaluation

L'évaluation se déroule en cinq étapes. Après l'étape de la préparation initiale, un rapport sur l'étape de la conception a permis de faire confirmer, par le comité directeur de l'évaluation, les instruments servant à l'échantillonnage, aux enquêtes et aux entrevues.

L'institut a utilisé une méthode conforme au Cadre d'évaluation national et aux questions que ce cadre appelle « outils de mesures communes » (OMC). On a formulé huit questions de recherche visant l'évaluation de trois aspects : la pertinence, la réussite et les solutions de rechange (on parle parfois d'efficacité).

L'évaluation des CSEC s'est appuyée sur cinq sources d'information : un sondage auprès des clients, un sondage auprès des clients potentiels, un sondage auprès des employés, des entrevues de cadres supérieurs et un examen documentaire axé sur les recherches connexes, les ouvrages pertinents et les statistiques relatives aux bases de données du système de service à la clientèle du Secrétariat national.

Les sondages, les entrevues et les examens documentaires ont eu lieu pendant la phase de l'étude. Les premiers résultats ont été transmis, aux fins de commentaires sur les recherches effectuées sur le terrain jusque-là, au comité directeur de l'évaluation. Les commentaires ont été intégrés à la dernière étape de l'évaluation, celle de la préparation du rapport final.

L'institut a jugé que certains des outils de mesures communes définis dans le Cadre devaient subir des modifications mineures avant de servir d'instrument dans les sondages (voir l'annexe B). Il a aussi jugé que plusieurs de ces outils n'étaient pas appropriés aux questions faisant l'objet de la présente évaluation. L'institut a fait part de ses observations dans l'annexe C.

Les CSEC utilisent chacun leur propre approche de la collecte de données, ce qui débouche sur toute une gamme de sources de données et de qualité de données. La plupart des données visaient les activités, par exemple le nombre de clients utilisant les différents produits ou les différents modes d'accès. Nous n'avons eu accès qu'à très peu d'information sur les résultats ou sur les marchés potentiels.

6.0 RECOMMANDATIONS

Aborder le marché de front

- 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.
- Élaborer une stratégie de gestion des relations avec la clientèle 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 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.
- Réaliser des études de marché pour dessiner le profil des « meilleurs » clients potentiels du secteur des PME.
- Sonder le potentiel du marché au regard du recouvrement des coûts et des frais de service modestes.
- 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 partisans, importantes et à valeur ajoutée. Donner des détails sur les avantages qu'en tireront les propriétaires et les exploitants de PME.
- 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 intégrées.

Aborder les concurrents de front

- 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 (*eGovernment Leadership – Realizing the Vision*) et

intégrer les résultats des CSEC dans le rapport annuel et les autres rapports.

- Demander aux comités consultatifs des services à la clientèle de participer à la conception des services et produits offerts sur Internet.
- 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 les avantages concurrentiels des Centres dans ce domaine. Par exemple, les CSEC sont présents à deux titres dans le marché des PME – « de façon réelle et virtuelle » – 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 de façon optimale.
- 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.

S'attacher aux éléments fondamentaux

- 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 soutenus par le portail unique d'accès à de multiples sources d'information et de connaissances.
- Élaborer un plan stratégique.
- 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 actuelle et future et profiter de la souplesse que permet cette technologie pour répondre aux besoins particuliers des différentes régions.
- 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.



ANNEXE A

MANDAT



Western Economic Diversification Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Canada
Vérification et évaluation

Mandat

Évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
TITRE DU PROJET	3
CHARGÉ DE PROJET	3
BUT DE L'ÉVALUATION	3
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	3
PORTÉE DE L'ÉVALUATION.....	4
LA PERTINENCE DES CSEC	4
RÉUSSITE DES CSEC.....	4
RENTABILITÉ DES CSEC.....	4
GESTION DE L'ÉVALUATION	4
RESPONSABILITÉS	4
NORMES	5
RESSOURCES	5
MÉTHODE.....	5
ÉCHÉANCIER	5
RAPPORTS	6
UN MOT SUR LES CENTRES DE SERVICES AUX ENTREPRISES DU CANADA	6

Titre du projet

Évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada

Chargé de projet

Len Beerschoten
Directeur par intérim, Vérification et évaluation
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
141, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1P 5J3
Téléphone : (613) 952-0676
Télécopieur : (613) 952-7188

Le chargé de projet veillera de près à la gestion des activités d'évaluation réalisées par une personne ou une entreprise embauchée par contrat par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) dans le but de réaliser l'évaluation.

But de l'évaluation

Conformément aux attentes du Conseil du Trésor et au plan de vérification et d'évaluation de DEO approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation du Ministère (CVEM), on procédera à l'évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC).

Les lignes directrices du Conseil du Trésor précisent que l'on s'attend à ce que l'évaluation débouche en temps opportun sur des informations utiles, pertinentes et dignes de foi à propos de la pertinence continue des politiques et des programmes du gouvernement, de leurs répercussions et de la possibilité d'utiliser des outils d'intervention et des mécanismes d'exécution des programmes différents et plus rentables pour réaliser les objectifs énoncés. On s'attend à ce que l'évaluation présente en temps opportun des résultats pertinents, que les gestionnaires et les autres intervenants pourront utiliser en toute confiance.

L'objectif de ce présent projet est de fournir à la haute direction une évaluation indépendante des CSEC ainsi que des conseils sur leur pertinence, leur réussite et leur efficacité.

Objectifs de l'évaluation

Les lignes directrices du CT exigent que la réalisation d'une évaluation vise l'ensemble complet des questions d'évaluation : a) Est-ce que la politique ou le programme respectent toujours les priorités du Ministère et du gouvernement et répondent-ils de façon réaliste à un besoin réel? (pertinence) b) Est-ce que la politique ou le programme réalisent efficacement leurs objectifs en respectant le budget et sans entraîner de résultats indésirables? (réussite) c) Est-ce que l'on a utilisé les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour réaliser les objectifs par rapport à d'autres approches de la conception et de l'exécution? (rentabilité)

La présente évaluation traitera de toutes ces questions en s'appuyant sur le Cadre d'évaluation des CSEC produit par Industrie Canada en collaboration avec les employés responsables des programmes et des évaluations de DEO. Le Cadre constitue le fondement des activités d'évaluation.

Portée de l'évaluation

Conformément à la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor, l'évaluation visera la pertinence, la réussite et la rentabilité.

La pertinence des CSEC

La question sur la pertinence du programme concerne la mesure dans laquelle les CSEC respectent toujours les priorités du Ministère et du gouvernement et répondent de façon réaliste à un besoin réel. On vise particulièrement la pertinence continue du programme à la lumière de la situation sociale et économique actuelle et des politiques du gouvernement. Les questions sont les suivantes :

- Les CSEC sont-ils toujours nécessaires à la politique actuelle du gouvernement, même si l'on présume qu'ils donnent les résultats escomptés?
- Est-ce que les CSEC concentrent toujours leur attention sur la question ou le problème exact auquel ils s'attaquent?
- Est-ce que le mandat et les objectifs des CSEC sont formulés adéquatement?

C'est en comparant les activités actuelles du programme et les activités énoncées dans le mandat et en examinant le caractère plausible et continu des liens entre les activités du programme et ses objectifs, répercussions et effets prévus que l'on pourra comprendre la justification du programme.

Réussite des CSEC

La réussite du programme est l'objet de deux questions. En premier lieu, la réussite est évaluée en fonction de l'atteinte des objectifs des programmes; *le programme a-t-il atteint les objectifs escomptés?* En second lieu, la réussite du programme est évaluée en fonction de ses résultats, grâce à la question suivante : *Que s'est-il passé qui puisse être attribué au programme?*

L'examen des produits et des résultats immédiats, intermédiaires et finaux prévus des CSEC (en fonction de chacune des ententes, dans la mesure du possible, et compte tenu des limites des méthodes et des programmes) nous aidera à déterminer ce qui est arrivé qui peut être attribué au programme. Toutefois, l'évaluation examinera tous les résultats que l'on peut attribuer aux CSEC (les résultats prévus et imprévus) sans tenir compte des objectifs énoncés. Dans la présente évaluation, nous déterminerons la réussite en fonction de la mesure dans laquelle les objectifs énoncés et appropriés ont été réalisés grâce au programme, et de la manière dont cela a été fait.

Rentabilité des CSEC

Les questions relatives à la rentabilité visent à établir si les moyens les plus adéquats et les plus efficaces ont été utilisés pour atteindre les objectifs des CSEC – cette évaluation se fera par rapport aux autres approches de la conception et de l'exécution possibles.

Gestion de l'évaluation

Responsabilités

Le chargé de projet est responsable de la direction et de la gestion de l'évaluation et doit assurer la conformité avec la Politique d'évaluation du CT et celle que DEO a approuvée. La direction du

programme des CSEC et DEO partagent avec le chargé de projet la responsabilité de veiller à ce que le fournisseur ait l'intégrité voulue pour assumer ses responsabilités, y compris pour cerner et obtenir tous les documents pertinents.

Normes

L'évaluation des CSEC respectera la politique sur l'évaluation en vigueur et les normes d'évaluation énoncées et publiées par le Conseil du Trésor du Canada.

Ressources

Les ressources nécessaires au présent projet seront fournies par Vérification et Évaluation (V et E), qui attribuera le contrat d'évaluation à une ou à plusieurs personnes ou à une entreprise possédant des connaissances et une expérience appropriées en matière d'évaluation. Un budget maximum total de 70 000 \$ [frais de déplacement et TPS compris] a été réservé pour ce projet. On s'attend à ce que les soumissionnaires fournissent suffisamment d'informations pour prouver de quelle façon la méthode utilisée permettra de réaliser les objectifs de l'évaluation. V et E pourra fournir des ressources internes supplémentaires au besoin et si cela est justifié.

Idéalement, la personne ou l'entreprise avec qui un contrat sera conclu :

- connaîtra le sujet, y compris : les CSEC, en général; les initiatives de coopération économique entre les gouvernements fédéral et provinciaux dans l'Ouest du Canada; la structure et le mandat de DEO; les mécanismes de financement des subventions et contributions du gouvernement du Canada;
- aura déjà acquis de l'expérience dans la réalisation d'évaluations complexes dans le contexte du gouvernement fédéral où l'on compte des éléments fédéraux-provinciaux;
- sera familiarisée avec les techniques d'entrevue et de consultation des clients;
- possédera de bonnes compétences en communications;
- sera prête à respecter l'échéancier établi dans le contrat;
- préparera et soumettra un plan de travail approprié pour l'évaluation.

On mettra sur pied un mécanisme de demande de propositions; les propositions seront évaluées en fonction du système de notation utilisé par Vérification et Évaluation sous la supervision du chargé de projet.

Méthode

L'approche et la méthode utilisées pour ce projet d'évaluation respecteront les lignes directrices du Cadre d'évaluation ci-joint et les lignes directrices stratégiques fournies par le Conseil du Trésor du Canada. Les détails seront précisés avec la collaboration du chargé de projet.

L'évaluation proposée visera tous les CSEC que soutient DEO et comprendra un échantillon convenable (à déterminer) pour traiter des questions définies, de façon que l'on puisse se fier aux résultats de l'évaluation.

Échéancier

Le projet est soumis à des contraintes de temps. L'évaluation doit commencer pendant le quatrième trimestre de l'exercice 2001-2002 et être terminée pour le premier trimestre de l'exercice 2002-2003. La DP et les propositions qui en résulteront proposeront des échéanciers et des repères plus spécifiques. On s'attend à recevoir à la mi-avril 2002 une première présentation des résultats du

travail sur le terrain à partir de laquelle on rédigera les rapports provisoire et final. Un rapport provisoire officiel doit être déposé au plus tard à la fin du mois d'avril 2002, et le rapport final du conseiller, à la fin du mois de mai 2002.

Rapports

Le rapport d'évaluation provisoire et le rapport d'évaluation final – qui respectent tous deux les normes relatives à la présentation de rapports de V et E et du Conseil du Trésor – seront remis directement au chargé de projet, qui distribuera des exemplaires aux gestionnaires et employés de DEO ainsi qu'aux partenaires provinciaux de gestion, aux fins de commentaire. Le comité de vérification et d'évaluation du Ministère fournira les commentaires et l'approbation. Une fois terminés, les rapports seront publiés, conformément à la politique d'évaluation du CT.

Un mot sur les Centres de services aux entreprises du Canada

Les Centres de services aux entreprises du Canada forment un réseau de 12 centres, un dans chaque province, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Yukon. Le réseau est le fruit d'ententes de collaboration entre 28 ministères et organismes fédéraux à vocation commerciale, gouvernements provinciaux et, dans certains cas, organismes du secteur privé. La mission des CSEC consiste à favoriser le démarrage et la survie des petites et moyennes entreprises (PME) et d'en améliorer le taux de croissance en donnant aux gens d'affaires de toutes les régions du Canada un accès facile, en temps opportun, à des services de recommandation et d'information pertinents et exacts. Une initiative de régionalisation qui vise à prolonger le réseau en utilisant des organismes existants à titre d'intermédiaires d'exécution des services est en cours.

Le Cadre d'évaluation ci-joint fournit des renseignements supplémentaires sur les CSEC.

ANNEXE B :

QUESTIONS DES SONDAGES

- B1. Sondage auprès des clients**
- B2. Sondage auprès des clients potentiels**
- B3. Sondage auprès des employés**

Sondage auprès des clients (SC)

OMC : Outil de mesures communes
 ○ : Question obligatoire
 CEN : Cadre d'évaluation national
 FW : Évaluation des CSEC, 1999

N°	Question	N° CEN	OMC ○	F W Tableau
SC 1	Avez-vous utilisé les services d'un Centre au cours des douze derniers mois?	A1		3.10
SC 2	Comment avez-vous entendu parler du Centre? (10 catégories)	B1		3.9
SC 3	La dernière fois que vous avez communiqué avec un Centre, quel type d'information commerciale recherchez-vous?	C1	○	3.11
SC 4	Au cours des 12 derniers mois, combien de fois avez-vous communiqué avec le Centre, y compris la dernière fois?	D1		3.17
SC 5	Au bout du compte, notre organisme vous a-t-il donné ce que vous cherchiez?	C2, D3	OMC	
SC 6	Avez-vous été servi dans la langue officielle de votre choix?	D7	○	
SC 7	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du délai requis pour obtenir le service ou le produit?	D9	OMC	
SC 8	Quelle importance le délai d'exécution a-t-il pour vous?	D9	OMC	
SC 9	Diriez-vous que le service vous a été fourni de façon juste et équitable?	D10	OMC	
SC 10	Quelle importance ont, pour vous, la justice et l'équité en matière de service?	D10	OMC	
SC 11	Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'accessibilité des services?	D11	OMC	3.23
SC 12	Au cours des douze derniers mois, le Centre vous a-t-il offert des services téléphoniques?	D13		3.12, 3.19
SC 13	De façon générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du service de consultation téléphonique que vous a offert le Centre au cours des douze derniers mois?	D14	○	p.38
SC 14	Avez-vous consulté le Centre en personne au cours des douze derniers mois?	D13		3.12, 3.19
SC 15	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du temps d'attente au Centre?	D19	OMC	3.16
SC 16	Quelle importance a le temps d'attente pour vous?	D19	OMC	
SC 17	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du niveau de compétence des employés?	D20	OMC	3.16
SC 18	Quelle importance a la compétence des employés pour vous?	D20	OMC	
SC 19	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la courtoisie des employés?	D21	OMC	3.16
SC 20	Quelle importance a la courtoisie des employés pour vous?	D21	OMC	
SC 21	Lorsque vous avez obtenu le service, diriez-vous que l'on vous a informé de ce que vous deviez faire pour l'obtenir? (La signalisation était-elle adéquate? Avez-vous dû prendre rendez-vous? Avez-vous reçu oralement de bonnes directives?)	D22	OMC	3.23
SC 22	Quelle importance a ce type d'aide pour vous?	D22	OMC	
SC 23	Quels sont les produits ou les services du Centre que vous avez utilisés au cours des derniers mois (y compris la dernière fois)?	D27	○	3.18

Sondage auprès des clients (SC) (suite)

OMC : Outil de mesures communes
 : Question obligatoire
 CEN : Cadre d'évaluation national
 FW : Évaluation des CSEC, 1999

N°	Question	N° CEN	OMC <input type="radio"/>	F W Tableau
SC 24	De façon générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des informations que le Centre vous a fournies au cours des 12 derniers mois?	D2, 28	<input type="radio"/>	3.15
SC 25	Le Centre vous a-t-il recommandé de demander des informations supplémentaires à des personnes ou à des organismes spécifiques, à l'extérieur du Centre lui-même?	D31		3.25
SC 26	Les recommandations fournies par le Centre étaient-elles pertinentes?	D33	<input type="radio"/>	3.27
SC 27	Quelle note accorderiez-vous au caractère utile des informations fournies par la personne ou l'organisme spécifique?	D35	<input type="radio"/>	3.28
SC 28	De quelle façon avez-vous utilisé les informations obtenues au Centre lors de votre dernière communication? (Cochez toutes les réponses pertinentes.) (19 catégories)	E1		3.13
SC 29	Quelle importance ont eue ces informations au regard de la mise sur pied ou de l'exploitation de votre entreprise?	E2		3.14
SC 30	Dans quelle mesure le Centre a-t-il augmenté vos connaissances concernant les programmes et les services offerts aux entreprises par le gouvernement?	E3	<input type="radio"/>	3.33 - 3.39
SC 31	Dans quelle mesure le Centre vous a-t-il donné un meilleur accès aux informations commerciales pertinentes?	E6	<input type="radio"/>	3.33 - 3.39
SC 32	Dans quelle mesure le Centre vous a-t-il aidé à accéder à plus d'informations au moment de prendre des décisions d'affaires?	E9		
SC 33	Dans quelle mesure le Centre vous a-t-il aidé à accéder à des informations de meilleure qualité au moment de prendre des décisions d'affaires?	E10		3.33 - 3.39
SC 34	Qu'est-ce que le Centre vous a fourni de plus utile? (19 catégories)	E11		
SC 35	Dans quelle mesure êtes-vous d'accord pour dire que le Centre vous a aidé à trouver de nouvelles idées d'affaires?	E12		3.33- 3.39
SC 36	Le Centre a-t-il eu d'autres répercussions notables (positives ou négatives) sur votre entreprise (ou projet d'entreprise)?	E13		
SC 37	Veuillez décrire brièvement ces répercussions notables.	E13		
SC 38	Quelles sont les autres sources d'information commerciale que vous avez utilisées au cours des douze derniers mois, à part le Centre? (Veuillez énumérer.)	F2	<input type="radio"/>	3.30
SC 39	Quels autres types de produits ou services, s'il y a lieu, voudriez-vous que le Centre offre?	C3, 4 F5	<input type="radio"/>	7.4
SC 40	À votre avis, y a-t-il des produits ou des services que le Centre offre actuellement qui NE SONT PAS nécessaires ou pertinents?	F6	<input type="radio"/>	7.6
SC 41	Quels sont ces produits ou services?	F6		7.6
SC 42	Avez-vous des suggestions pour l'amélioration du Centre?	F8		7.10
SC 43	Quelles sont vos suggestions? (Cochez toutes les réponses pertinentes.) (20 catégories)	F9		
SC 44	Quel est votre mode de recherche préféré? (3 catégories)	F11		

Sondage auprès des clients (SC) (suite)

OMC : Outil de mesures communes
 ○ : Question obligatoire
 CEN : Cadre d'évaluation national
 FW : Évaluation des CSEC, 1999

N°	Question	N° CEN	OMC ○	FW Tableau
SC 45	Dans quelle mesure seriez-vous intéressé à utiliser chacun des produits ou services suivants? (8 catégories)	F10		
SC 46	Combien seriez-vous prêt à payer pour obtenir les produits ou les services suivants? (8 catégories)	F12		7.7
SC 47	Quelle catégorie décrit le mieux ce qu'était votre situation la dernière fois que vous avez communiqué avec le Centre? (5 catégories)	G1	○	3.1
SC 48	Si vous avez répondu « autre » à la question précédente, veuillez décrire ce qu'était votre situation la dernière fois que vous avez communiqué avec le Centre.	G1	○	
SC 49	(Entreprise existante) De quel secteur industriel relève votre entreprise? (5 catégories)	G2		3.4
SC 50	Depuis combien d'années votre entreprise existe-t-elle? (7 catégories)	G3		3.2
SC 51	Combien de travailleurs, y compris les employés à temps plein et à temps partiel et vous-même, y a-t-il actuellement dans votre entreprise? (9 catégories)	G4		3.5
SC 52	(Démarrage d'une entreprise) Dans quel secteur industriel voudriez-vous installer votre entreprise? (5 catégories)	G6		3.4
SC 53	Dans combien de temps prévoyez-vous que votre entreprise sera en activité? (6 catégories)	G7		
SC 54	Combien de personnes, y compris les employés à temps plein et à temps partiel et vous-même, prévoyez-vous compter à la fin de votre première année d'activité? (9 catégories)	G8		
SC 55	Quel est votre dernier niveau de scolarité? (10 catégories)	G11		
SC 56	Quelle est la première langue que vous avez apprise et que vous comprenez toujours? (3 catégories)	G12	○	3.6
SC 57	Dans quel groupe d'âge vous situez-vous? (7 catégories)	G13		3.7
SC 58	Veillez indiquer votre sexe.	G14		3.8

Sondage auprès des clients potentiels (CP)

OMC : Outil de mesures communes
○ : Question obligatoire
CEN : Cadre d'évaluation national
FW : Évaluation des CSEC, 1999

N°	Question	N° CEN	OMC ○	F W Tableau
CP 1	Avez-vous déjà entendu parler du Centre de services aux entreprises du Canada?	A1	○	4.8
CP 2	Comment avez-vous entendu parler du Centre?	A2	○	4.9
CP 3	Avez-vous déjà utilisé les produits et les services du Centre?	B1	○	
CP 4	Pour quelle raison, principalement, n'avez-vous jamais utilisé les produits et les services du Centre?	B2	○	4.10
CP 5	Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu besoin d'information sur le démarrage d'une entreprise?	B3	○	4.11
CP 6	Où avez-vous obtenu cette information?	B4	○	4.11
CP 7	(Démarrage d'une entreprise) Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de l'information que vous avez obtenue?	B5	○	4.11
CP 8	(Démarrage d'une entreprise) Avez-vous dû payer pour obtenir cette information?	B6		
CP 9	(Démarrage d'une entreprise) Dans quelle fourchette de prix se situe le montant que vous avez payé pour l'information obtenue? (5 catégories)	B6		
CP 10	(Démarrage d'une entreprise) Dans quelle mesure diriez-vous que le montant que vous avez payé pour l'information représentait une valeur adéquate?	B7		
CP 11	Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu besoin d'information sur la gestion d'une entreprise existante?	B8	○	4.11
CP 12	(Gestion d'une entreprise existante) Où avez-vous obtenu cette information?	B9	○	4.11
CP 13	(Gestion d'une entreprise existante) Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de l'information que vous avez obtenue?	B10	○	4.11
CP 14	(Gestion d'une entreprise existante) Avez-vous dû payer pour obtenir cette information?	B11		
CP 15	(Gestion d'une entreprise existante) Dans quelle fourchette de prix se situe le montant que vous avez payé pour l'information obtenue? (5 catégories)	B11		
CP 16	(Gestion d'une entreprise existante) Dans quelle mesure diriez-vous que le montant que vous avez payé pour l'information représentait une valeur adéquate?	B12		
CP 17	Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu besoin d'information sur les lois ou les règlements du gouvernement?	B13	○	4.11
CP 18	(Lois et règlements du gouvernement) Où avez-vous obtenu cette information?	B14	○	4.11
CP 19	(Lois et règlements du gouvernement) Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de l'information que vous avez obtenue?	B15	○	4.11
CP 20	(Lois et règlements du gouvernement) Avez-vous dû payer pour obtenir cette information?	B16		
CP 21	(Lois et règlements du gouvernement) Dans quelle fourchette de prix se situe le montant que vous avez payé pour l'information obtenue? (5 catégories)	B16		

Sondage auprès des clients potentiels (CP) (suite)

OMC : Outil de mesures communes
 : Question obligatoire
 CEN : Cadre d'évaluation national
 FW : Évaluation des CSEC, 1999

N°	Question	N° CEN	OMC <input type="radio"/>	F W Tableau
CP 22	(Lois et règlements du gouvernement) Dans quelle mesure diriez-vous que le montant que vous avez payé pour l'information représentait une valeur adéquate?	B17		
CP 23	Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu besoin d'information sur les programmes ou les services gouvernementaux accessibles?	B18	<input type="radio"/>	4.11
CP 24	(Programmes ou services gouvernementaux accessibles) Où avez-vous obtenu cette information?	B19	<input type="radio"/>	4.11
CP 25	(Programmes ou services gouvernementaux accessibles) Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de l'information que vous avez obtenue?	B20	<input type="radio"/>	4.11
CP 26	(Programmes ou services gouvernementaux accessibles) Avez-vous dû payer pour obtenir cette information?	B21		
CP 27	(Programmes ou services gouvernementaux accessibles) Dans quelle fourchette de prix se situe le montant que vous avez payé pour l'information obtenue? (5 catégories)	B21		
CP 28	(Programmes ou services gouvernementaux accessibles) Dans quelle mesure diriez-vous que le montant que vous avez payé pour l'information représentait une valeur adéquate?	B22		
CP 29	Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu besoin d'information sur ce marché (marchés locaux, provinciaux, nationaux ou internationaux ou marchés publics)?	B23		4.11
CP 30	(Information sur les marchés) Où avez-vous obtenu cette information?	B24		4.11
CP 31	(Information sur les marchés) Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de l'information que vous avez obtenue?	B25		4.11
CP 32	(Information sur les marchés) Avez-vous dû payer pour obtenir cette information?	B26		
CP 33	(Information sur les marchés) Dans quelle fourchette de prix se situe le montant que vous avez payé pour l'information obtenue? (5 catégories)	B26		
CP 34	(Information sur les marchés) Dans quelle mesure diriez-vous que le montant que vous avez payé pour l'information représentait une valeur adéquate?	B27		
CP 35	Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu besoin d'information sur les fournisseurs de produits (listes de fournisseurs, acheteurs potentiels, distributeurs, franchiseurs, etc.)	B33		4.11
CP 36	(Information sur les fournisseurs) Où avez-vous obtenu cette information?	B34		4.11
CP 37	(Information sur les fournisseurs) Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de l'information que vous avez obtenue?	B35		4.11
CP 38	(Information sur les fournisseurs) Avez-vous dû payer pour obtenir cette information?	B36		
CP 39	(Information sur les fournisseurs) Dans quelle fourchette de prix se situe le montant que vous avez payé pour l'information obtenue? (5 catégories)	B36		
CP 40	(Information sur les fournisseurs) Dans quelle mesure diriez-vous que le montant que vous avez payé pour l'information représentait une valeur adéquate?	B37		

Sondage auprès des clients potentiels (CP) (suite)

OMC : Outil de mesures communes
 ○ : Question obligatoire
 CEN : Cadre d'évaluation national
 FW : Évaluation des CSEC, 1999

N°	Question	N° CEN	OMC ○	F W Tableau
CP 41	Si vous repensez aux sources d'informations commerciales que vous avez utilisées, diriez-vous que vous avez eu de la difficulté à obtenir les informations que vous cherchiez?	B43	○	4.12
CP 42	De quel type de difficultés s'agit-il?	B44	○	4.13
CP 43	De quelle manière préférez-vous recevoir vos informations commerciales?	E1		4.16
CP 44	Repensez aux sources d'informations commerciales que vous avez utilisées. Sauriez-vous suggérer des améliorations?	F1	○	4.14
CP 45	Seriez-vous prêt à en payer l'amélioration?	F2		
CP 46	Dans quelle mesure seriez-vous intéressé à utiliser chacun des produits et services suivants? (8 catégories)	F3		
CP 47	Combien seriez-vous prêt à payer pour chacun des produits et services suivants? (8 catégories)	F4		
CP 48	Quelle catégorie décrit le mieux votre situation actuelle? (5 catégories)	G1	○	
CP 49	Si vous avez répondu « autre » à la question précédente, veuillez décrire votre situation actuelle.	G1	○	
CP 50	(Entreprise existante) De quel secteur industriel votre entreprise relève-t-elle? (5 catégories)	G2		4.3
CP 51	Depuis combien d'années votre entreprise existe-t-elle? (4 catégories)	G3		4.1
CP 52	Combien de travailleurs, y compris les employés à temps plein et à temps partiel et vous-même, y a-t-il actuellement dans votre entreprise? (9 catégories)	G4		4.4
CP 53	(Démarrage d'une entreprise) Dans quel secteur industriel voudriez-vous installer votre entreprise? (5 catégories)	G6		
CP 54	Dans combien de temps prévoyez-vous que votre entreprise sera en activité? (4 catégories)	G7		
CP 55	Combien de personnes, y compris les employés à temps plein et à temps partiel et vous-même, prévoyez-vous compter à la fin de votre première année d'activité? (9 catégories)	G8		
CP 56	Dans quel type d'entreprise ou de milieu professionnel travaillez-vous actuellement? (7 catégories)	G10		
CP 57	Quel est votre dernier niveau de scolarité? (5 catégories)	G11		
CP 58	Quelle est la première langue que vous avez apprise et que vous comprenez toujours? (3 catégories)	G12		4.5
CP 59	Dans quel groupe d'âge vous situez-vous? (7 catégories)	G13		4.6
CP 60	Veuillez indiquer votre sexe.	G14		4.7

Sondage auprès des employés (SE)

N°	Question
SE 1	Dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes familiarisé avec les produits et les services offerts par les Centres de services aux entreprises du Canada? (CSEC)
SE 2	Pensez-vous que les CSEC doivent toujours : « améliorer les taux de démarrage, de survie et de croissance des petites et moyennes entreprises en mettant à la disposition des gens d'affaires de tout le Canada des renseignements exacts et opportuns et en les orientant vers des sources fiables de savoir-faire et de compétences »? (Mission des CSEC)
SE 3	Pensez-vous que les CSEC ont toujours à « simplifier les rapports avec les divers ordres de gouvernement en regroupant les renseignements commerciaux en un seul service et en adoptant la perspective des clients »? (Mission des CSEC)
SE 4	Les CSEC doivent-ils toujours « permettre aux clients de prendre des décisions d'affaires éclairées dans le contexte de l'économie mondiale »? (Mission des CSEC)
SE 5	Les CSEC doivent-ils toujours « favoriser la réussite des entreprises grâce à des plans d'affaires solides, à des analyses de marché et à l'utilisation de renseignements commerciaux stratégiques »? (Mission des CSEC)
SE 6	Quel rôle les CSEC jouent-ils au moment de transmettre des informations à des entreprises ou à des entrepreneurs potentiels? (Cochez toutes les réponses pertinentes.) (4 catégories)
SE 7	Quels types de produits ou de services aimeriez-vous que les CSEC fournissent? (Cochez toutes les réponses pertinentes.) (8 catégories)
SE 8	Dans quelle mesure pensez-vous que les CSEC ont atteint leurs objectifs, qui consistent à fournir un accès facile à des informations exactes et opportunes et à orienter les clients?
SE 9	Jusqu'ici, dans quelle mesure les CSEC et le gouvernement ont-ils réussi à faire connaître les centres?
SE 10a	À votre avis, dans quelle mesure les clients sont-ils satisfaits des produits offerts?
SE 10b	À votre avis, dans quelle mesure les clients sont-ils satisfaits du délai requis pour la prestation de services?
SE 10c	À votre avis, dans quelle mesure les clients sont-ils satisfaits du caractère juste et équitable des services?
SE 10d	À votre avis, dans quelle mesure les clients sont-ils satisfaits de l'accessibilité des services?
SE 11a	Les CSEC ont eu un certain nombre de répercussions. Dans quelle mesure diriez-vous que les CSEC ont réussi à : concentrer leurs activités principales sur la fourniture d'informations et de recommandations?
SE 11b	Les CSEC ont eu un certain nombre de répercussions. Dans quelle mesure diriez-vous que les CSEC ont réussi à : assouplir les dispositions pour tenir compte de la diversité régionale?
SE 11c	Les CSEC ont eu un certain nombre de répercussions. Dans quelle mesure diriez-vous que les CSEC ont réussi à : maintenir leur présence et leur visibilité dans chaque province?
SE 11d	Les CSEC ont eu un certain nombre de répercussions. Dans quelle mesure diriez-vous que les CSEC ont réussi à : assurer des services d'information et de recommandations optimaux tout en réduisant le plus possible les coûts?

Sondage auprès des employés (SE) (suite)

N°	Question
SE 12	Les CSEC peuvent-ils offrir leurs produits d'une meilleure manière?
SE13	Avez-vous des suggestions à faire concernant de meilleures façons d'offrir les produits des CSEC? (Cochez toutes les réponses pertinentes.) (4 catégories)
SE 14	Les CSEC offrent-ils des services pour lesquels le rapport demande/valeur ajoutée est trop faible pour en justifier le coût? (Cochez toutes les réponses pertinentes.) (5 catégories)
SE15	Existe-t-il des méthodes ou des outils grâce auxquels les CSEC pourraient offrir leurs services de façon plus rentable?
SE 16	Si vous avez répondu « oui » à la question précédente, veuillez décrire brièvement vos suggestions.
SE17	Y a-t-il des services qui pourraient être offerts de façon plus efficace si la demande des clients augmentait? (Cochez toutes les réponses pertinentes.) (5 catégories)
SE 18a	Dans quelle mesure pensez-vous que les CSEC ont réussi à fournir : des informations de gestion concernant le Centre aux partenaires en gestion?
SE 18b	Dans quelle mesure pensez-vous que les CSEC ont réussi à fournir : des services de présélection et d'aiguillage des clients, de diffusion de l'information et de rétroaction aux partenaires-collaborateurs?
SE 18c	Dans quelle mesure pensez-vous que les CSEC ont réussi à fournir : leur part des frais d'exploitation aux partenaires-colocataires?
SE 18d	Dans quelle mesure pensez-vous que les CSEC ont réussi à fournir : les mêmes services aux partenaires de l'accès régional qu'aux partenaires-collaborateurs?



ANNEXE C

MÉTHODES

Méthodes

Portée

Trois enjeux ont défini la portée de l'évaluation : la pertinence, la réussite et l'efficacité établies en fonction de solutions de rechange touchant la conception et l'exécution.

Méthodologie

La méthode d'évaluation respectait le *Cadre d'évaluation national des centres de services aux entreprises du Canada* élaboré par Industrie Canada

On a utilisé cinq méthodes :

1. Un sondage auprès de 282 clients, stratifiés par province¹.
2. Un sondage auprès de 134 représentants (clients potentiels) de petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ouest canadien qui n'avaient jamais été clients des CSEC.
3. Un sondage auprès des employés intermédiaires et subalternes.
4. Une entrevue de 37 cadres supérieurs.
5. Un examen documentaire.

Les sondages se sont surtout déroulés sur Internet, et les répondants inscrivaient eux-mêmes leurs réponses. Après avoir discuté avec le client, le Macleod Institute a envoyé par courrier électronique, à tous les répondants potentiels, un message de présentation du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO). L'institut a ensuite transmis des invitations, toujours par voie électronique, à tous les répondants potentiels. Les répondants ont accédé au questionnaire sur Internet et ont répondu directement en ligne. Un petit nombre de sondages, utilisant les mêmes questionnaires, ont été administrés par téléphone.

Sondage auprès des clients

On a préparé un instrument d'enquête (annexe B) fondé sur le *Cadre d'évaluation national* (CEN), comme l'avait demandé DEO. On a inclus toutes les questions de l'outil de mesures communes (OMC), même s'il a fallu apporter des modifications mineures dans certains cas (pour en faire deux questions ou pour modifier légèrement la formulation pour l'adapter aux sondages). Toutes les autres questions obligatoires du CEN ont aussi été intégrées, et on a aussi apporté des modifications de même nature, au besoin. Certaines questions optionnelles du CEN n'étaient pas pertinentes pour

¹ En réalité, on a reçu 300 réponses, mais il n'a pas été possible d'établir la province d'origine de 18 répondants. Le total stratifié par province est donc de 282.

les enjeux d'évaluation visés; on les a donc éliminés. En conséquence, le sondage comptait au total 58 questions.

L'institut a demandé à chacun des Centres de fournir soit une liste de tous les clients qui avaient communiqué avec le Centre au cours des 12 derniers mois, soit un échantillon aléatoire stratifié de ses clients. Les listes devaient fournir le nom, le numéro de téléphone et l'adresse électronique de chaque client, ainsi que le moyen par lequel il avait communiqué avec le Centre. Les centres ont transmis ce qui suit :

- **Colombie-Britannique** : Environ 300 fiches d'autorisation des clients qui se sont présentés en personne, qui ont été recueillies en deux fois, sur une période d'environ quatre semaines après le début de l'évaluation.
- **Alberta** : Environ 3 900 noms et numéros de téléphone et quelques centaines d'adresses électroniques.
- **Saskatchewan** : Environ 900 noms et numéros de téléphone et quelques adresses électroniques.
- **Manitoba** : Environ 1 050 noms et numéros de téléphone, mais pas d'adresses électroniques.

Les échantillons fournis par les centres comprenaient principalement les noms de clients qui s'étaient présentés en personne ou avaient communiqué par téléphone. L'échantillon est donc biaisé en faveur des clients qui se présentent en personne, particulièrement en Colombie-Britannique, où l'on observe aussi un biais en faveur des clients qui ont visité le Centre pendant une période de quatre semaines.

L'institut a réparti au hasard, à l'aide d'une génératrice de nombres aléatoires, les clients dont le nom figurait sur les listes fournies par les centres. Lorsque les adresses électroniques n'étaient pas en nombres suffisants, on a téléphoné aux clients de la liste aléatoire pour leur demander de fournir leur adresse électronique. La lettre de présentation de DEO, l'invitation de l'institut et le questionnaire de sondage ont été transmis par courrier électronique.

On a établi un objectif de 68 répondants pour l'échantillon de chaque province. La taille de l'échantillon a été établie dans le but d'assurer une précision de +/- 10 %, selon un intervalle de confiance de 90 % pour chaque province, et un taux de précision général de +/- 5 %, selon le même intervalle de confiance de 90 %. On a choisi au départ un échantillon de 113 personnes par province, ce qui correspond à un taux de réponse prévu de 60 % (en fonction des taux de réponse prévus dans la documentation récente sur les sondages par Internet).

Dans les dix premiers jours du sondage, l'institut a envoyé par courriel deux messages de rappel aux personnes qui n'avaient pas répondu. Ces messages ont été suivis de rappels téléphoniques aux personnes qui n'avaient toujours pas répondu. Le taux de réponse a atteint la moitié du taux prévu dans la plupart des provinces; c'est pourquoi l'institut a envoyé un second lot d'invitations dans le but d'obtenir l'échantillon ciblé. Les statistiques sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Statistiques sur les sondages auprès des clients

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Taille du premier échantillon	222	350	139	160	871
Réponse (n^{bre})	66	69	63	78	282 *
Taux de réponse (%)	29,7	19,7	35,3	48,6	32,3
Précision Selon un intervalle de confiance de 90 %	+/- 10,1 %	+/- 10 %	+/- 10,4 %	+/- 9,4 %	+/- 4,9 %

* Voir note de bas de page 1, page C-1.

Sondage auprès des clients potentiels

On a préparé un instrument d'enquête (annexe B) fondé sur le *Cadre d'évaluation national* (CEN), comme l'avait demandé DEO. On a inclus toutes les questions de l'outil de mesures communes (OMC), même s'il a fallu apporter des modifications mineures dans certains cas (pour en faire deux questions ou pour modifier légèrement la formulation pour l'adapter aux sondages). Toutes les autres questions obligatoires du CEN ont aussi été intégrées, et on a aussi apporté des modifications de même nature, au besoin. Certaines questions optionnelles du CEN n'étaient pas pertinentes pour les enjeux d'évaluation visés; on les a donc éliminés. En conséquence, le sondage comptait au total 60 questions.

L'institut a administré 134 questionnaires à des représentants de petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ouest canadien. L'échantillon a été constitué à partir d'une base de données des PME de l'Ouest canadien conçue par un service d'annuaire commercial. L'institut a réparti au hasard les noms de la liste des PME fournie par le service d'annuaire à l'aide d'un générateur de nombres aléatoires

puis a stratifié les listes par province. La lettre de présentation de DEO, l'invitation de l'institut et le questionnaire de sondage ont été transmis par courrier électronique.

On a défini un échantillon cible de 68 personnes par province. On a choisi la taille de l'échantillon de façon à obtenir une précision de +/- 10 %, selon un intervalle de confiance de 90 % de façon que l'analyse par province soit valable. Au bout du compte, le sondage a permis d'obtenir une précision générale de +/- 7.1 %, selon un intervalle de confiance de 90 %. On a préparé au départ l'échantillon de 250 PME par province (en fonction des taux de réponse prévus dans la récente documentation sur les sondages par Internet). Dans les dix premiers jours du sondage, l'institut a envoyé par courriel deux messages de rappel aux personnes qui n'avaient pas répondu. Ces messages ont été suivis de rappels téléphoniques aux personnes qui n'avaient toujours pas répondu. Les taux de réponse ont été inférieurs aux attentes, on a donc invité un second groupe de 250 PME par province à participer au sondage. Au total, on a communiqué avec 2 000 PME. Les statistiques sont résumées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients potentiels

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Taille initiale de l'échantillon	500	500	500	500	2 000
Réponses (nombre)	21	31	46	36	134
Taux de réponse (%)	4,2	6,2	9,2	7,2	6,7
Précision Selon un intervalle de confiance de 90 %	+/- 17,9 %	+/- 14,8 %	+/- 12,1 %	+/- 13,7 %	+/- 7,1 %

Sondage auprès des employés

L'institut a choisi 59 employés intermédiaires et subalternes dans chacun des CSEC à partir des listes des employés fournies par les Centres. La lettre de présentation de DEO, l'invitation de l'institut et le questionnaire de sondage ont été transmis par courrier électronique. L'institut a envoyé, par courrier électronique, des messages de rappel si les répondants potentiels n'avaient pas répondu après dix jours. On a aussi demandé aux gestionnaires généraux des CSEC d'envoyer par courrier électronique un rappel-type à tous les employés.

L'instrument de sondage a été préparé et parachevé après des discussions avec le Comité directeur des études d'évaluation de DEO (annexe B). Un certain nombre de questions obligatoires du CEN ont été reprises dans le sondage auprès des employés. Les questions visaient à obtenir des réponses réfléchies de la part des employés qui effectuent quotidiennement des échanges avec les clients et participent aux activités quotidiennes du Centre et à obtenir des suggestions d'amélioration.

Au total, 46 employés ont répondu au sondage. Aucune erreur d'échantillonnage n'est associée au sondage. Puisque le taux de réponse était de 78 %, les résultats devraient être très représentatifs de l'ensemble du personnel. Les statistiques sont résumées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux employés

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Taille initiale de l'échantillonnage	14	18	10	17	59
Réponses (nombre)	8	14	7	17	46
Taux de réponse (%)	57,1	77,8	70,0	100,0	78,0

Entrevues de cadres supérieurs

L'institut a interviewé, en personne ou par téléphone, 37 cadres supérieurs. L'échantillon non aléatoire (le choix s'est fait après discussion avec le Comité directeur des études d'évaluation des Centres) comptait des gestionnaires généraux de CSEC, des partenaires en gestion des gouvernements fédéral et provincial de chaque province et une sélection d'informateurs clés représentant les partenaires-collaborateurs et les autres partenaires, le Secrétariat national et l'administration centrale de DEO (on trouvera dans l'annexe E la liste des personnes interviewées et le guide des entrevues). On a préparé et parachevé un guide d'entrevue après discussion avec les membres du Comité directeur des études d'évaluation de DEO. Les entrevues étaient partiellement structurées, mais comportaient surtout des questions ouvertes. On cherchait à obtenir des réponses approfondies des représentants des divers organismes dans le but de mieux connaître les enjeux et de recueillir des suggestions d'amélioration. On ne connaît pas le taux de fiabilité statistique de l'échantillon.

Examen documentaire

L'institut a examiné toute une gamme de documents (annexe F), y compris les suivants :

- les ententes de partenariat en vigueur et antérieures
- les rapports annuels, les plans d'activité, les budgets et les actes constitutifs
- les données du système de service à la clientèle du Secrétariat national (statistiques sur l'utilisation par mode d'accès fournies par les Centres)
- les précédents rapports d'évaluation, procès-verbaux de table ronde et autres documents internes
- des échantillons de documents d'information ou de promotion
- des résultats de sondages sur la satisfaction des clients, d'un sondage de sortie (C.-B.) et des commentaires exprimés sur le site Web
- des ouvrages pertinents.

Observations

Le *Cadre d'évaluation national* précise que le questionnaire administré aux clients doit compter huit OMC (comme l'exige le Secrétariat du Conseil du Trésor) ainsi que 14 questions obligatoires du CEN (comme l'exige le Secrétariat national des CSEC). Le CEN a aussi proposé 20 questions obligatoires pour le questionnaire administré aux clients potentiels. C'est ce qui explique que les sondages administrés aux clients et aux clients potentiels soient devenus des instruments longs et très rigides.

Les OMC visent principalement à mesurer l'impression laissée aux citoyens par la qualité du service (courtoisie du personnel, compétence, équité et rapidité). Ils sont conçus dans le but de vérifier le taux de satisfaction de la clientèle de l'ensemble du gouvernement fédéral. Toutefois, aucune des questions relatives à la qualité des services² ne pouvait s'appliquer à la présente évaluation. De son côté, le Secrétariat national des CSEC veut faciliter la compilation des données à l'échelle nationale et soutenir le suivi des tendances dans les évaluations futures. Les questions obligatoires du CEN étaient beaucoup plus pertinentes, mais cela n'empêche pas que l'on aurait pu en remplacer certaines par d'autres, mieux adaptées à l'objectif de l'évaluation.

Il faut faire attention à la conception du sondage, puisqu'elle a une incidence sur la volonté des répondants potentiels d'y participer. Les répondants jugent qu'il faut beaucoup de temps pour répondre à 50 ou 60 questions. La redondance (poser la même question plusieurs fois) est utile lorsqu'elle permet de valider des données. Si elle n'est utilisée que pour permettre le recours à des

sondages conçus pour une tout autre fin, elle alourdit inutilement le processus. En outre, un trop grand nombre de questions ouvertes dans un questionnaire auquel les répondants répondent eux-mêmes est un inconvénient pour les répondants. Lorsqu'ils réalisent combien de temps il leur faudra pour remplir le questionnaire, de nombreux participants décident de mettre fin à l'exercice avant qu'il ne soit terminé. D'autres (à tort ou à raison) s'attendent à ce que le sondage soit ennuyeux et refusent tout simplement d'y participer.

L'institut reconnaît et peut apprécier la validité des objectifs qui sous-tendent les questions obligatoires des OMC et du CEN. Il faudra peut-être néanmoins réfléchir à la possibilité d'administrer des sondages distincts visant chacun un ensemble d'objectifs fondamentaux³. Si l'on s'efforce de bien cibler la question, on pourrait réduire le fardeau imposé aux répondants.

Un autre élément important de la conception concerne l'échantillonnage. Comme on l'a déjà dit, les échantillons fournis à l'institut n'étaient pas représentatifs de l'ensemble de la clientèle puisqu'ils penchaient en faveur des clients qui se sont présentés en personne ou qui ont communiqué par téléphone. Cette distribution a donc imposé certaines limites à l'utilisation des échantillons. L'institut, par exemple, n'a pas pu stratifier les échantillons selon le mode d'accès⁴. La façon dont la Colombie-Britannique a constitué son échantillon, recueillant deux tranches de répondants au cours d'un mois après le début de l'évaluation, constitue un obstacle. Cet échantillon représentait un instantané de la clientèle plutôt qu'un échantillon représentatif des personnes qui ont utilisé le Centre au cours des douze derniers mois. Il aurait fallu penser à constituer des échantillons pertinents pour pouvoir les utiliser un jour de la façon et au moment voulus. On peut recourir entre autres à une stratégie de gestion des relations avec la clientèle (gestion CRN) pour obtenir constamment des échantillons.

² On trouve dans les OMC des questions simples concernant les résultats (« Au bout du compte, avez-vous obtenu ce que vous vouliez auprès de notre organisation? ». Cette question était pertinente.

³ Le CSEC de la Colombie-Britannique, par exemple, a réalisé une enquête à la sortie. Ce type d'enquête est un bon moyen de vérifier des questions relatives à la qualité du service puisque l'expérience était encore fraîche à la mémoire du client. On présente aussi, sur les sites Web des CSEC, des sondages instantanés qui se révèlent un bon mécanisme de suivi de la qualité du service.

⁴ On peut néanmoins affirmer que, dans l'ensemble de la population des clients, Internet est le mode d'accès le plus courant.

ANNEXE D

RÉSULTATS DES SONDAGES

- D1. Sondage auprès des clients – Provinces de l'Ouest**
- D2. Sondage auprès des clients – Colombie-Britannique**
- D3. Sondage auprès des clients – Alberta**
- D4. Sondage auprès des clients – Saskatchewan**
- D5. Sondage auprès des clients – Manitoba**
- D6. Sondage auprès des clients potentiels – Provinces de l'Ouest**
- D7. Sondage auprès des employés – Provinces de l'Ouest**

ANNEXE D

RÉSULTATS DES SONDAGES

- D1. Sondage auprès des clients – Provinces de l'Ouest**
- D2. Sondage auprès des clients – Colombie-Britannique**
- D3. Sondage auprès des clients – Alberta**
- D4. Sondage auprès des clients – Saskatchewan**
- D5. Sondage auprès des clients – Manitoba**
- D6. Sondage auprès des clients potentiels – Provinces de l'Ouest**
- D7. Sondage auprès des employés – Provinces de l'Ouest**

Les résultats des sondages sont reproduits dans le cédérom ci-joint.



ANNEXE E

ENTREVUES DE CADRES SUPÉRIEURS

- E1. Personnes interviewées**
- E2. Guide d'entrevue**

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Développement économique de l'Alberta
Rick Siddle
Directeur, DG du développement régional

Développement économique de l'Alberta
Evgenia Stoyanova
Agente de projet, Tourisme et Industrie

Asper Centre for Entrepreneurship (Université
du Manitoba)
Rob Warren
Directeur

Ministère de la Concurrence, de la Science et
des Entreprises, C.-B.
Mike Cowley
Directeur, Petites entreprises

Concurrence, Science et Entreprises, C.-B.
Rob Pysden
SMA, Directeur provincial

Liaison Entreprise/CSEC (Alb.)
Rodger Cole
Gestionnaire

Centre de services aux entreprises/CSEC
(C.-B.)
Melody Carruthers
Gestionnaire

Credit Union Of Central BC
Wayne Proctor
Gérant, Service des prêts

Industrie Canada (Secrétariat national)
Sandy Stiles
Centre des conseils en gestion

Industrie, Commerce et Mines du Manitoba
Tony Romeo
Directeur, Développement des petites
entreprises et des coopératives

Red Deer & District Business Development Corp
Kathy Lineham
Gestionnaire

Développement économique de l'Alberta
Rick Sloan
SMA, Tourisme et Industrie

Apeetogosan (Metis) Development Inc.
George Vass
Directeur général

Chambre de commerce de la C.-B.
John Winter
Président

Concurrence, Science et Entreprises, C.-B.
Chris Nelson
SMA, Commerce et Investissement

Infosource pour les entreprises/CSEC (Sask.)
Diana Matsuda
Gestionnaire

Liaison Entreprise/CSEC (Alb.)
Linda Chorney
Directrice des Communications

Centre de services aux entreprises/CSEC (Man.)
Shannon Coughlin
Gestionnaire

Industrie Canada
Robert Smith
Directeur exécutif, Secrétariat national

Industrie, Commerce et Mines du Manitoba
Hugh Eliason
Sous-ministre

Industrie, Commerce et Mines du Manitoba
Rod Sprange
SMA, Commerce et Investissement

Ministère de l'Industrie et des Ressources de la
Saskatchewan
Debbie Harrison
SMA, Développement et soutien

Ministère de l'Industrie et des Ressources de la
Saskatchewan

Van Isman

Directeur, Services aux entreprises et aux
coopératives

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES (suite)

Chambre de commerce de Saskatoon et du
district

Kent Smith-Windsor

Directeur

Saskatoon Regional Economic Dev't Authority

Dale Botting

Président-directeur général

Saskatoon Regional Economic Dev't Authority

Anne Broda

Présidente-directrice générale
Développement des entreprises

SEED Winnipeg

Brad Franke

Coordonnateur des entreprises
communautaires

Diversification de l'économie de l'Ouest (Alb.)

Doug Maley

Sous-ministre adjoint

Diversification de l'économie de l'Ouest (Alb.)

Wendy Stewart-Fagnan

Directrice intérimaire, Services à la clientèle

Diversification de l'économie de l'Ouest (Alb.)

Jim Fleury

Directeur général, Élaboration du programme et
services stratégiques

Diversification de l'économie de l'Ouest (Alb.)

Stephan Lameroux

Gestionnaire, Secrétariat des partenariats de
services

Diversification de l'économie de l'Ouest (C.-B.)

Ardath Paxton-Mann

Sous-ministre adjointe

Diversification de l'économie de l'Ouest (C.-B.)

Frank Eichgruen

Directeur, Services à la clientèle

Diversification de l'économie de l'Ouest (Man.)

Orville Buffie

Sous-ministre adjoint

Diversification de l'économie de l'Ouest (Man.)

Darryl Millar

Directeur, Services à la clientèle

Diversification de l'économie de l'Ouest (Sask.)

Terry Gibson

Sous-ministre adjoint

Diversification de l'économie de l'Ouest (Sask.)

Pat Perry

Directrice, Services à la clientèle

Guide d'entrevue des cadres supérieurs

1 Introduction

Comme vous le savez déjà, les Centres de services aux entreprises du Canada, dont des partenaires fédéraux et provinciaux de l'Ouest du Canada assurent le fonctionnement, s'efforcent continuellement d'améliorer leur service à la clientèle. Les Centres ont donc communiqué avec le Macleod Institute dans le but d'effectuer une évaluation indépendante de leurs activités.

Vous avez été sélectionné parmi les employés et les équipes de direction des Centres de l'Ouest pour participer au présent sondage, un volet important de l'évaluation. Nous désirons recueillir des renseignements sur votre expérience du Centre de même que vos suggestions d'amélioration du service. Vos réponses resteront strictement confidentielles.

Plusieurs questions concernent le mandat, les missions et les principes du Centre. Pour plus de commodité, nous avons reproduit ces informations ci-dessous :

Mandat

Les CSEC ont pour mandat de fournir gratuitement et en temps opportun aux entreprises de toutes les régions du pays des renseignements commerciaux exacts, de les aiguiller sur les programmes, services et règlements fédéraux et d'être la principale source d'information à cet égard.

Mission

- Améliorer les taux de démarrage, de survie et de croissance des PME en mettant à la disposition des gens d'affaires de tout le Canada des renseignements exacts et opportuns et en les orientant vers des sources fiables de savoir-faire et de compétences;
- simplifier les rapports avec les divers ordres de gouvernement en regroupant les renseignements commerciaux en un seul service et en adoptant la perspective des clients;
- permettre aux clients de prendre des décisions d'affaires éclairées dans le contexte de l'économie mondiale;
- favoriser la réussite des entreprises, grâce à des plans d'affaires solides, à des analyses de marché et à l'utilisation de renseignements commerciaux stratégiques.

Principes

- L'information et l'aiguillage restent la principale fonction des CSEC;
- il faut assurer des mécanismes souples pour tenir compte de la diversité régionale;
- les CSEC sont présents dans toutes les provinces, et la visibilité du gouvernement fédéral demeure une priorité;
- les CSEC doivent fournir le plus de renseignements et de services d'aiguillage possible aux PME tout en réduisant le plus possible les coûts;

- l'initiative doit soutenir les priorités du gouvernement fédéral vis-à-vis certains groupes cibles (jeunes, milieux ruraux, Autochtones, etc.) et certains groupes de produits (produits d'exportation, technologie, etc.);
- les partenariats sont utilisés pour accéder à l'information, élaborer des bases de données et exécuter les services.

Si vous avez des questions sur la façon de remplir ce sondage, veuillez téléphoner au 1 877 717-3193 pour en faire part à un membre du Macleod Institute. Si vous appelez après les heures ouvrables normales, veuillez laisser un message, en mentionnant votre numéro de téléphone, et un représentant du Macleod Institute vous rappellera le jour ouvrable suivant.

2 Questions

1) Dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes familiarisé avec les produits et les services offerts par les centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)?

- Pas du tout familiarisé
- Pas très familiarisé
- Plus ou moins familiarisé
- Familiarisé
- Très familiarisé

Pourquoi?

2) Pensez-vous que les CSEC doivent toujours : « améliorer les taux de démarrage, de survie et de croissance des petites et moyennes entreprises en mettant à la disposition des gens d'affaires de tout le Canada des renseignements exacts et opportuns et en les orientant vers des sources fiables de savoir-faire et de compétences »? (Mission des CSEC)

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

Pourquoi?

3) Pensez-vous que les SCEC ont toujours à « simplifier les rapports avec les divers ordres de gouvernement en regroupant les renseignements commerciaux en un seul service et en adoptant la perspective des clients »? (Mission des CSEC)

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

Pourquoi?

4) Les CSEC doivent-ils toujours « permettre aux clients de prendre des décisions d'affaires éclairées dans le contexte de l'économie mondiale »? (Mission des CSEC)

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

Pourquoi?

5) Les CSEC doivent-ils toujours « favoriser la réussite des entreprises grâce à des plans d'affaires solides, à des analyses de marché et à l'utilisation de renseignements commerciaux stratégiques »? (Mission des CSEC)

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

Pourquoi?

6) Quels types de produits ou de services aimeriez-vous que les CSEC fournissent? (Cochez toutes les réponses pertinentes.)

- Conseils
- Recherche approfondie
- Postes informatiques libre-service
- Plus de documents à jour et améliorés (vidéos, base de données, etc.)

- Plus d'information sur le financement du gouvernement
- Programmes éducatifs (ateliers, séminaires, cours de formation)
- Occasions de réseautage
- Conseils de nature fiscale, comptable ou juridique

Pourquoi?

7) Dans quelle mesure pensez-vous que les CSEC ont atteint leurs objectifs, qui consistent à fournir un accès facile à des informations exactes et opportunes et à orienter les clients?

- N'ont pas du tout réussi
- N'ont pas bien réussi
- Ont plus ou moins réussi
- Ont réussi
- Ont très bien réussi

Pourquoi?

8) Jusqu'ici, dans quelle mesure les CSEC et le gouvernement ont-ils réussi à faire connaître les centres?

- N'ont pas du tout réussi
- N'ont pas bien réussi
- Ont plus ou moins réussi
- Ont réussi
- Ont très bien réussi

Pourquoi?

9) Les CSEC ont eu un certain nombre de répercussions. Dans quelle mesure diriez-vous que les CSEC ont réussi à :

- Concentrer leurs activités principales sur la fourniture d'informations et de recommandations?
- Assouplir les dispositions pour tenir compte de la diversité régionale?
- Maintenir leur présence et leur visibilité dans chaque province?
- Assurer des services d'information et de recommandations optimaux tout en réduisant le plus possible les coûts?

	N'ont pas du tout réussi	N'ont pas bien réussi	Ont plus ou moins réussi	Ont réussi	Ont très bien réussi
Concentrer leurs activités principales sur la fourniture d'informations et de recommandations?	<input type="checkbox"/>				
Assouplir les dispositions pour tenir compte de la diversité régionale?	<input type="checkbox"/>				
Maintenir leur présence et leur visibilité dans chaque province?	<input type="checkbox"/>				
Assurer des services d'information et de recommandations optimaux tout en réduisant le plus possible les coûts?	<input type="checkbox"/>				

Pourquoi?

10) Les CSEC peuvent-ils offrir leurs produits d'une meilleure manière?

Oui Non

Pourquoi?

11) Dans quelle mesure pensez-vous que les CSEC ont réussi à fournir :
(cochez toutes les réponses pertinentes)

	N'ont pas du tout réussi	N'ont pas bien réussi	Ont plus ou moins réussi	Ont réussi	Ont très bien réussi
Des informations de gestion concernant le Centre aux partenaires en gestion?	<input type="checkbox"/>				
Des services de présélection et d'aiguillage des clients, de diffusion de l'information et de rétroaction aux partenaires-collaborateurs?	<input type="checkbox"/>				
Leur part des frais d'exploitation aux partenaires-colocataires?	<input type="checkbox"/>				
Les mêmes services aux partenaires de l'accès régional qu'aux partenaires-collaborateurs?	<input type="checkbox"/>				

Pourquoi?

12. Seriez-vous d'accord pour dire que les partenariats sont toujours efficaces?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

Pourquoi?

13. Diriez-vous que le fait d'être un partenaire du Centre entraîne des coûts plus élevés que la valeur des répercussions et des avantages?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

Pourquoi?

14. Pensez-vous que les centres et les partenariats ont débouché sur des innovations ou des pratiques exemplaires dont on peut tirer des leçons?

15. Y a-t-il une grande leçon à tirer de tout cela?

16. Avez-vous quelque chose à ajouter?

Nous vous remercions.



APPENDICE F

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- Accenture, *eGovernment Leadership – Realizing the Vision*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://www.accenture.com>
- Liaison Entreprise, *Ce que nous faisons*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.rcsec.org/alberta/tbl.cfm?fn=what_we&pf=1
- Liaison Entreprise, *2000/01 Business Plan*, 2000.
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Développement des entreprises*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.wd.gc.ca/fra/business.htm
- Canada, *Centres de services aux entreprises du Canada – Un Canada branché*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://connect.gc.ca/fr/690-f.shtml>
- Canada, *Principaux services d'aide et d'information*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/me00021f.html>
- Canada, Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Partnership/ Cost Sharing Arrangements by Federal Managing Partners*, 2002.
- Canada, *Bienvenue à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.wd.deo.ca
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Centres de services aux entreprises du Canada – Rapport annuel 2000-2001*, 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.rcsec.org/rapport_annuel
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Centres de services aux entreprises du Canada – Rapport annuel 1999-2000*, 2000.
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Action Plan: Evaluation of the Canada Business Service Centres – Final Report (Octobre 1998)*, 2001.
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Memorandum Re: CBSC five-year budget*, 1999
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Centre de services aux entreprises*, année de publication inconnue.
- Canada/Alberta, *Funding agreement between the Government of Canada and the Business Link*, 2002.
- Canada/Alberta, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Alberta – The Business Link Funding Agreement*, 2001.
- Canada/Alberta, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – Economic Development Edmonton Operating Agreement – The Business Link*, 2001.
- Canada/Alberta, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Agreement To Establish And Operate The Business Link (Edmonton)*, 1996.



Bibliographie (suite)

- Canada/Colombie-Britannique, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – British Columbia Agreement On A Business Service Centre*, 2000.
- Canada/Colombie-Britannique, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – British Columbia Agreement On A Business Service Centre*, 1997..
- Canada/Colombie-Britannique, *Business Start-up Centre – Library* (statistiques), année de publication inconnue
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *2001/2002 Plan d'activité Plan*, 2002.
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique *2001 - 2004 Plan stratégique* 2002.
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, année inconnue. *Règlements*.
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *Constitution*, année de publication inconnue.
- Centre de services aux entreprises Canada/Manitoba, *Annual Statistical Overview: Year Four: April 2001-March 2002*, 2002.
- Canada/Manitoba, *Statistical report for the Canada/Manitoba e-Business Service Centre: Appendix A*, 2002.
- Canada/Manitoba, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – Manitoba Agreement on a Business Service Centre – Revised Draft*, 1998.
- Centre de services aux entreprises Canada/Manitoba, *An Overview*, année de publication inconnue.
- Canada/Saskatchewan, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – Saskatchewan Agreement on a Business Service Centre*, 1998.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, 2002. *Info-Guide – Affaires électroniques*. Info-FAX #8030. Saskatoon, SK.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, *Saskatchewan Monthly Report For April, 2002*, 2002.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, *Summary Statistics – 2001/2002*, 2002.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, *Operational Plan 2000-2004: A Federal-Provincial Commitment to a “Single-Window” Network*, 2000.
- CSEC, Centre de services aux entreprises du Canada, *Statistics on Publication Distribution*, 1999-2000.
- CSEC, Centre de services aux entreprises du Canada, Performance Management Network, *Summary of the CBSC Regional Managers Meeting: Roundtable on Key Themes, Montréal (QC) 26 avril 2002*, 2002.

Bibliographie (suite)

- CCG, Centre pour la collaboration gouvernementale, *Vers une nouvelle gouvernance : du cybergouvernement à la cyberdémocratie*, avril 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://www.crossingboundaries.ca/>
- FCEI, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Regard sur la PME – 2002* (National, Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba et Saskatchewan), 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : http://www.fcei.ca/researchf/reports/default_f.asp
- Diochan, Monica, Gasse, Yvon, Menzies, Teresa et Garand, Denis, *From Conception to Inception: Initial Findings from the Canadian Study on Entrepreneurial Emergence*, juin 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : http://www.commerce.ubc.ca/research/research_centres/era/arena5/papers/
- Ford, Robin, *Roles of Western Economic Diversification and Canada Business Service Centres in Serving Small Business Clients*, Edmonton (Alb.), 1998.
- FW, Ference Weiker & Company, *Evaluation of the Canada Business Service Centers in western Canada*, 1998.
- Gibson, Terry, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Extending the Canada – Saskatchewan Agreement on a Business Service Centre*, 2002.
- GED, Canada, *Le Gouvernement en direct et les Canadiens : Rapport sommaire*, janvier 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rpt_f.pdf
- Industrie Canada, *Besoins en informations des petites entreprises – Sondage d'évaluation*, préparé par COMPAS Inc., 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/rd00081f.html>
- Marshall Management Inc., Centre de services aux entreprises Liaison entreprise, *Organizational/ HumanResource Review: Final Report*, 2001.
- Secrétariat national (CSEC), *Cadre d'évaluation nationale des Centres de services aux entreprises du Canada*, Ottawa, (Ont.), novembre 2001.
- Secrétariat national (CSEC), Centre de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *Poll: Summary and Analysis of Exit Survey Results*. (WEDGE resource collection questionnaire), 2001.
- Nelson, Chris et Paxton, Mann Ardath, Centre de services aux entreprises de la Colombie-Britannique, *Changes in Canada / British Columbia Business Service Centre Business*, 2002.
- ODLIS, *On-line Dictionary of Library and Information Science*, Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://vax.wcsu.edu/library/odlis.html#information>.
- Osborne, David et Gaebler, Ted, *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publishing Company. Reading, MA, 1992.



Centres de services aux entreprises du Canada

Rapport d'évaluation 2002 : *Appendice F*

Parallel Vancouver, Centre de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *Canada/ BC Business Service Centre Users Exit Survey: Final Report*, Vancouver (C.-B.), mai 2000.

Bibliographie (suite)

StatsCan 2000, Statistique Canada, *Combien de temps les petites entreprises survivent-elles?* 2002.

Accessible en direct à l'adresse suivante :

<http://strategis.ic.gc.ca/SSG/rd00254e.html#existence>

Strategis, Industrie Canada, *La Petite et Moyenne Entreprise dans la Nouvelle Économie*, 2002.

Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/1/rd00506f.html>

Conseil du Trésor du Canada, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : [http://www.tbs-](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/home_accueil.f.asp)

[sct.gc.ca/eval/home_accueil.f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/home_accueil.f.asp)



APPENDICE F

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- Accenture, *eGovernment Leadership – Realizing the Vision*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://www.accenture.com>
- Liaison Entreprise, *Ce que nous faisons*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.rcsec.org/alberta/tbl.cfm?fn=what_we&pf=1
- Liaison Entreprise, *2000/01 Business Plan*, 2000.
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Développement des entreprises*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.wd.gc.ca/fra/business.htm
- Canada, *Centres de services aux entreprises du Canada – Un Canada branché*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://connect.gc.ca/fr/690-f.shtml>
- Canada, *Principaux services d'aide et d'information*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/me00021f.html>
- Canada, Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Partnership/ Cost Sharing Arrangements by Federal Managing Partners*, 2002.
- Canada, *Bienvenue à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada*, 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.wd.deo.ca
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Centres de services aux entreprises du Canada – Rapport annuel 2000-2001*, 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.rcsec.org/rapport_annuel
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Centres de services aux entreprises du Canada – Rapport annuel 1999-2000*, 2000.
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Action Plan: Evaluation of the Canada Business Service Centres – Final Report (Octobre 1998)*, 2001.
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Memorandum Re: CBSC five-year budget*, 1999
- Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Centre de services aux entreprises*, année de publication inconnue.
- Canada/Alberta, *Funding agreement between the Government of Canada and the Business Link*, 2002.
- Canada/Alberta, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Alberta – The Business Link Funding Agreement*, 2001.
- Canada/Alberta, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – Economic Development Edmonton Operating Agreement – The Business Link*, 2001.
- Canada/Alberta, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Agreement To Establish And Operate The Business Link (Edmonton)*, 1996.



Bibliographie (suite)

- Canada/Colombie-Britannique, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – British Columbia Agreement On A Business Service Centre*, 2000.
- Canada/Colombie-Britannique, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – British Columbia Agreement On A Business Service Centre*, 1997..
- Canada/Colombie-Britannique, *Business Start-up Centre – Library* (statistiques), année de publication inconnue
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *2001/2002 Plan d'activité Plan*, 2002.
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique *2001 - 2004 Plan stratégique* 2002.
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, année inconnue. *Règlements*.
- Société de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *Constitution*, année de publication inconnue.
- Centre de services aux entreprises Canada/Manitoba, *Annual Statistical Overview: Year Four: April 2001-March 2002*, 2002.
- Canada/Manitoba, *Statistical report for the Canada/Manitoba e-Business Service Centre: Appendix A*, 2002.
- Canada/Manitoba, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – Manitoba Agreement on a Business Service Centre – Revised Draft*, 1998.
- Centre de services aux entreprises Canada/Manitoba, *An Overview*, année de publication inconnue.
- Canada/Saskatchewan, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Canada – Saskatchewan Agreement on a Business Service Centre*, 1998.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, 2002. *Info-Guide – Affaires électroniques*. Info-FAX #8030. Saskatoon, SK.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, *Saskatchewan Monthly Report For April, 2002*, 2002.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, *Summary Statistics – 2001/2002*, 2002.
- Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan, *Operational Plan 2000-2004: A Federal-Provincial Commitment to a “Single-Window” Network*, 2000.
- CSEC, Centre de services aux entreprises du Canada, *Statistics on Publication Distribution*, 1999-2000.
- CSEC, Centre de services aux entreprises du Canada, Performance Management Network, *Summary of the CBSC Regional Managers Meeting: Roundtable on Key Themes, Montréal (QC) 26 avril 2002*, 2002.

Bibliographie (suite)

- CCG, Centre pour la collaboration gouvernementale, *Vers une nouvelle gouvernance : du cybergouvernement à la cyberdémocratie*, avril 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://www.crossingboundaries.ca/>
- FCEI, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Regard sur la PME – 2002* (National, Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba et Saskatchewan), 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : http://www.fcei.ca/researchf/reports/default_f.asp
- Diochan, Monica, Gasse, Yvon, Menzies, Teresa et Garand, Denis, *From Conception to Inception: Initial Findings from the Canadian Study on Entrepreneurial Emergence*, juin 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : http://www.commerce.ubc.ca/research/research_centres/era/arena5/papers/
- Ford, Robin, *Roles of Western Economic Diversification and Canada Business Service Centres in Serving Small Business Clients*, Edmonton (Alb.), 1998.
- FW, Ference Weiker & Company, *Evaluation of the Canada Business Service Centers in western Canada*, 1998.
- Gibson, Terry, Diversification de l'économie de l'Ouest, *Extending the Canada – Saskatchewan Agreement on a Business Service Centre*, 2002.
- GED, Canada, *Le Gouvernement en direct et les Canadiens : Rapport sommaire*, janvier 2002. Accessible en direct à l'adresse suivante : http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rpt_f.pdf
- Industrie Canada, *Besoins en informations des petites entreprises – Sondage d'évaluation*, préparé par COMPAS Inc., 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/rd00081f.html>
- Marshall Management Inc., Centre de services aux entreprises Liaison entreprise, *Organizational/ HumanResource Review: Final Report*, 2001.
- Secrétariat national (CSEC), *Cadre d'évaluation nationale des Centres de services aux entreprises du Canada*, Ottawa, (Ont.), novembre 2001.
- Secrétariat national (CSEC), Centre de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *Poll: Summary and Analysis of Exit Survey Results*. (WEDGE resource collection questionnaire), 2001.
- Nelson, Chris et Paxton, Mann Ardath, Centre de services aux entreprises de la Colombie-Britannique, *Changes in Canada / British Columbia Business Service Centre Business*, 2002.
- ODLIS, *On-line Dictionary of Library and Information Science*, Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://vax.wcsu.edu/library/odlis.html#information>.
- Osborne, David et Gaebler, Ted, *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publishing Company. Reading, MA, 1992.



Centres de services aux entreprises du Canada

Rapport d'évaluation 2002 : *Appendice F*

Parallel Vancouver, Centre de services aux entreprises Canada – Colombie-Britannique, *Canada/ BC Business Service Centre Users Exit Survey: Final Report*, Vancouver (C.-B.), mai 2000.

Bibliographie (suite)

StatsCan 2000, Statistique Canada, *Combien de temps les petites entreprises survivent-elles?* 2002.

Accessible en direct à l'adresse suivante :

<http://strategis.ic.gc.ca/SSG/rd00254e.html#existence>

Strategis, Industrie Canada, *La Petite et Moyenne Entreprise dans la Nouvelle Économie*, 2002.

Accessible en direct à l'adresse suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/1/rd00506f.html>

Conseil du Trésor du Canada, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, 2001. Accessible en direct à l'adresse suivante :

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/home_accueil.f.asp



ANNEXE G

ÉQUIPE RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION : notes biographiques

Elaine McCoy, C.R.

Responsabilité : Directrice de projet

M^{me} Elaine McCoy est présidente du Macleod Institute de l'Université de Calgary. Avocate et ancienne ministre du gouvernement de l'Alberta, elle possède 30 années d'expérience dans l'élaboration de règlements et de politiques pour le secteur privé et le secteur public. Elle a dirigé et conçu de nombreuses évaluations de politiques et de programmes à l'échelle du gouvernement et pour le secteur privé. Entre autres réalisations, elle a été la première à prôner les recours à des plans d'affaires au gouvernement de l'Alberta et à des organismes de réglementation délégués en Alberta. Elle a conçu et animé les ateliers *Reinventing Government*, qui ont ensuite été adoptés dans toute la province. M^{me} McCoy a été invitée à une séance de l'Initiative d'amélioration des services, où elle a pu apprendre à utiliser l'Outil de mesures communes. Elle est vice-présidente de la Centrale pour les changements climatiques de l'Alberta et membre du Minister's Environmental Protection Advisory Committee et de l'Alberta Economic Development Authority.

Thom Stubbs, M.A.

Responsabilité : Chef de l'équipe d'évaluation

M. Stubbs possède une expérience de la direction et de la gestion de programmes, qu'il a acquise à titre de chef d'équipe de projet, de haut fonctionnaire et de sous-ministre. Il possède une solide expérience de l'élaboration, de l'analyse et de l'évaluation de politiques liées aux programmes gouvernementaux. M. Stubbs est reconnu pour sa capacité de travailler avec de grandes équipes dont les membres proviennent de disciplines et de secteurs divers en suscitant la collaboration et en assurant des résultats productifs. Il dirige actuellement un volet de l'Évaluation de la Stratégie nationale sur les forêts pour le compte de Ressources naturelles Canada. M. Stubbs a été fondateur et directeur de la Yukon Evaluation Society; il est le vice-président du Wild Rose Chapter de l'International Institute for Public Participation et membre de l'Alberta Arbitration and Mediation Society.

Richard Lloyd, MPA

Responsabilité : Analyste principal

M. Lloyd possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'élaboration de programmes, de politiques et de stratégies publiques, de la consultation publique, de la recherche et de l'évaluation de programmes, y compris plusieurs années passées au poste de directeur des politiques, de la planification et de l'évaluation. Il a une longue expérience des politiques et des stratégies qui concernent le développement économique, y compris le développement des infrastructures, les programmes de développement économique régionaux et les politiques commerciales. M. Lloyd a assuré la gestion ou la direction de nombreux projets et il possède une solide expérience de la constitution d'équipes, de la négociation et de l'animation de groupes. Il a été membre du conseil national de la Société canadienne d'évaluation et il est membre de l'Institut d'administration publique Canada.

Ian Reid, B.Sc.Soc.

Responsabilité : Assistant de recherche

Ancien employé d'Industrie Canada au gouvernement fédéral, M. Reid possède une longue expérience de la gestion de programmes à l'échelle fédérale. C'est un professionnel chevronné, à l'esprit analytique et pratique. Il compte plus de cinq ans d'expérience dans la conception, la création et la gestion de divers projets et programmes s'appuyant sur des partenariats étendus avec le secteur privé, le secteur des organismes sans but lucratif et le gouvernement. M. Reid a rédigé le Mémoire au Cabinet déposé en vue du budget fédéral de 1998 fournissant la justification et l'argumentation qui a mené à l'extension du Programme d'accès communautaire (PAC) aux collectivités urbaines.

Susan Patey, B.S.c

Responsabilité : Assistante de recherche

M^{me} Patey détient une maîtrise en aménagement de l'environnement de l'Université de Calgary et possède une longue expérience de la consultation de la clientèle et de la consultation publique. De plus, elle connaît bien les entrevues sur des questions délicates et elle a toujours réussi à nouer des relations constructives en vue de réaliser les objectifs d'un projet. Les compétences de M^{me} Patey en matière de recherche ont permis d'obtenir des informations pertinentes touchant de vastes domaines de connaissances, contribuant ainsi à la grande qualité et à la rentabilité du produit.