



ÉVALUATION

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

Résumé

Juillet 2002



TABLE DES MATIÈRES

	Page
1.0 BUT DE L'ÉVALUATION	1
2.0 QUE SONT LES CENTRES DE SERVICES AUX ENTREPRISES DU CANADA (CSEC)?	1
3.0 PROCESSUS D'ÉVALUATION	4
4.0 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	5
5.0 CONCLUSIONS	13
Pertinence	13
Réussite	14
Efficacité (solutions de rechange)	14
6.0 RECOMMANDATIONS	15
Liste des figures	
Figure 1. Aperçu des CSEC des quatre provinces de l'Ouest	1
Figure 2. La courbe des services d'information	2
Figure 3. La courbe des résultats des programmes des CSEC	3
Figure 4. Nombre de personnes employées par les PME dans les provinces de l'Ouest	5
Figure 5. Profil des répondants – Sondage auprès des clients	5
Figure 6. Taux général de satisfaction des clients	6
Figure 7. Utilisation et utilité de l'information selon les clients	6
Figure 8. Répondre aux besoins des partenaires – Réponses des employés et des cadres supérieurs	7
Figure 9. Comment les petites entreprises ont-elles entendu parler des CSEC	9
Figure 10. Perception des résultats par les clients	10
Figure 11. Volonté de payer – Clients et clients potentiels	12
Figure A1. Questions d'évaluation, indicateurs et sources de données	Annexe A
Liste des tableaux	
Tableau 1. Principaux produits et services des CSEC (1999 – 2002)	8
Tableau A1. Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients	Annexe A
Tableau A2. Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients potentiels	Annexe A
Tableau A3. Statistiques relatives au questionnaire soumis aux employés	Annexe A

1.0 BUT DE L'ÉVALUATION

L'évaluation avait pour but de fournir à la haute direction une évaluation indépendante des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) dans les quatre provinces de l'Ouest ainsi que des conseils sur leur pertinence, leur réussite et leur efficacité (solutions de rechanges).

2.0 QUE SONT LES CENTRES DE SERVICES AUX ENTREPRISES DU CANADA (CSEC)?

Les CSEC constituent un réseau de bureaux répartis à l'échelle du Canada. Dans l'Ouest canadien, les Centres sont connus sous les noms « Services aux entreprises » ou « Liaison Entreprise » (voir la figure 1). La plupart des Centres ont leur bureau principal dans les grands centres urbains, et comptent de nombreux bureaux d'accès régionaux dans chaque province.

Figure 1 : 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.

Mandat des CSEC

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, les services et les règlements fédéraux et d'être la principale source d'information à cet égard.

Partenariats des CSEC

Les CSEC ont été créés de façon à donner aux petites et aux moyennes entreprises (PME) du Canada un guichet unique d'accès à des renseignements commerciaux. Toutefois, près de 37 ministères fédéraux et provinciaux et organismes municipaux collaborent avec les CSEC afin d'offrir l'information dont leurs clients ont besoin. De plus, les centres d'accès régionaux sont habituellement gérés en partenariat avec des organismes des secteurs public et privé.

Le personnel et le budget des CSEC

Dans les quatre provinces de l'Ouest le personnel des CSEC est constitué d'employés des gouvernements fédéral ou provincial et des administrations municipales, ou de personnes

embauchées directement par les CSEC. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et les ministères provinciaux financent les activités de chaque Centre (Liaison Entreprise obtient également du financement d'autres sources). Le secrétariat national des CSEC, situé à Ottawa est chargé de fournir des réseaux informatiques uniformes, des bases de données et des produits pour tous les Centres du pays.

Les bureaux des CSEC reçoivent énormément de visites.

Du 1^{er} avril 2001 au 31 mars 2002, les CSEC de l'Ouest canadien ont enregistré :

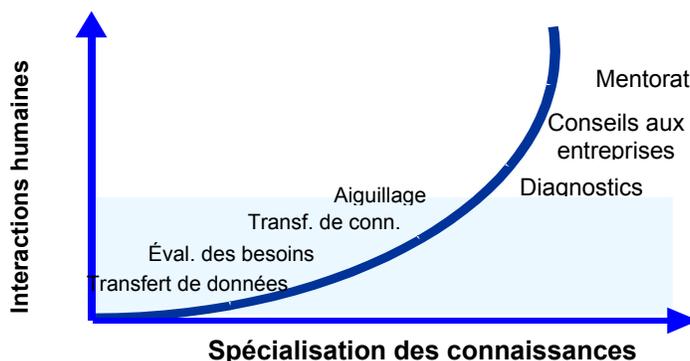
- ✓ 1 200 000 visites de leur site Web
- ✓ 118 000 visites de clients
- ✓ 87 000 conversations téléphoniques
- ✓ 30 000 appels téléphoniques automatisés

La façon dont les clients accèdent à l'information commerciale est en train de changer. Ces derniers visitent de plus en plus le site Web et envoient des courriels aux CSEC. Les visites en personne constituent toujours un important mode d'accès, mais leur nombre a diminué – il est passé de 200 000 en 1999-2000 à 118 000 en 2001-2002. De façon générale, dans les quatre provinces, les dossiers des CSEC indiquent que les clients utilisent plus fréquemment les options libre-service, alors que les échanges avec un agent des CSEC ont diminué, toute proportion gardée.

Près du tiers des clients des CSEC au Manitoba, en Saskatchewan et en Alberta ont recours à leurs services parce qu'ils songent à démarrer une entreprise. Un autre tiers possède déjà une entreprise et cherche de l'information sur la façon de la gérer plus efficacement. La C.-B. constitue une exception, puisque 60% des clients de cette province ont recours aux services des CSEC pour obtenir de l'information sur le démarrage d'une entreprise.

Les CSEC offrent un niveau d'information de base à leurs clients.

Figure 2 : La courbe des services d'information (graphique adapté du CSEC du Manitoba)

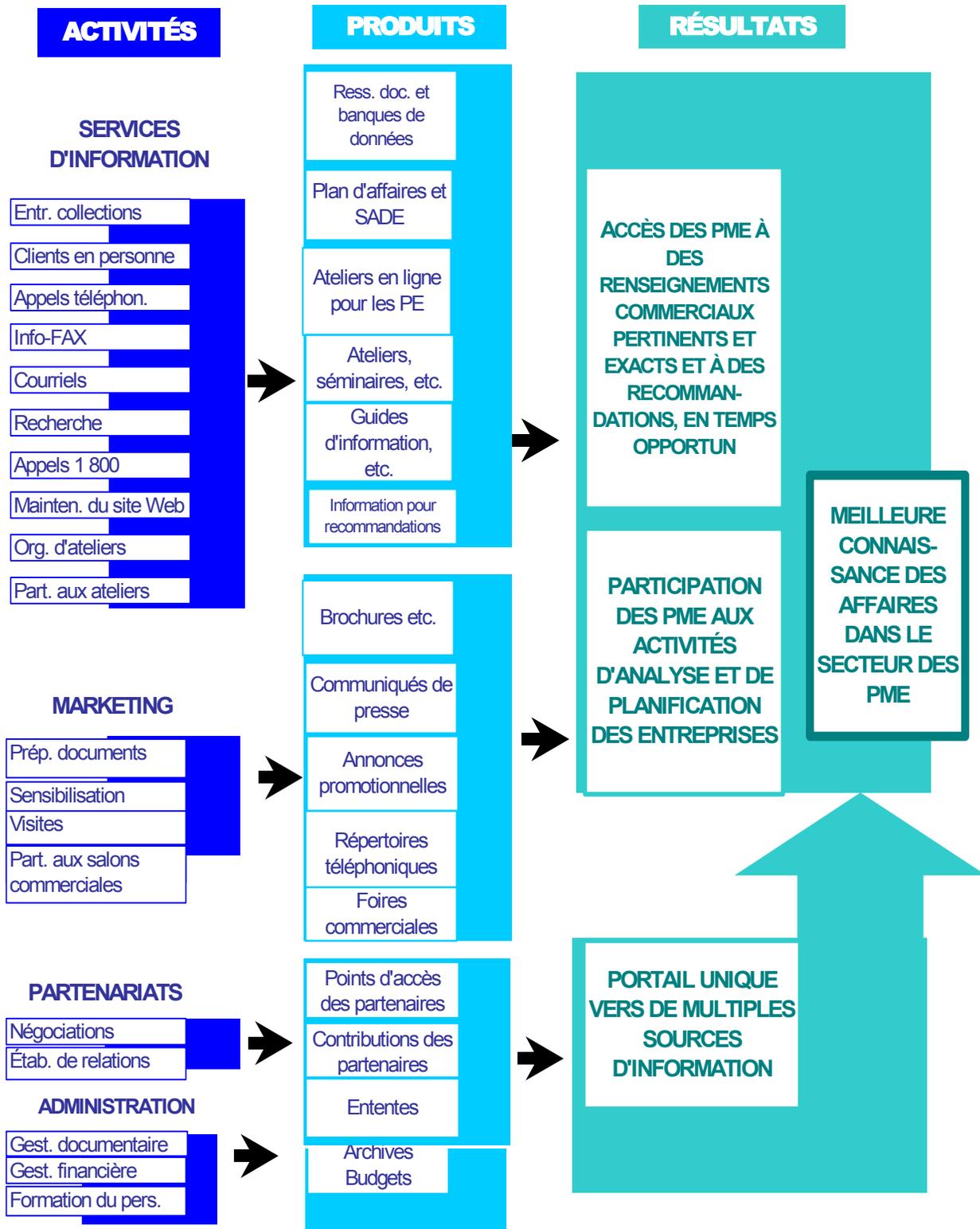


Les Centres de services aux entreprises du Canada offrent des services et des produits d'information de premier niveau (zone ombrée). Si, pour répondre aux besoins des clients, il faut un niveau de connaissances et d'interactions humaines plus élevé, le personnel des CSEC dirige le client vers d'autres fournisseurs de services.

Courbe des résultats des CSEC

Les CSEC ont pour objectif d'améliorer les connaissances commerciales du secteur des PME au Canada. La page suivante illustre la façon dont ils atteignent cet objectif. Les activités liées aux services d'information, le marketing et les partenariats résultent en un certain nombre de produits, qui sont énumérés comme des résultats escomptés dans la courbe des résultats. Ces produits visent à atteindre trois résultats directs: (1) accès des PME à des renseignements commerciaux; (2) participation des PME aux activités de planification d'entreprise et d'analyse; et (3) portail unique vers de multiples sources d'information. Ces résultats directs devraient avoir pour effet général d'améliorer la connaissance du milieu des affaires dans le secteur des PME.

Figure 3 : La courbe des résultats des programmes des CSEC



3.0 PROCESSUS D'ÉVALUATION

On a formulé huit questions de recherche visant à évaluer trois aspects :

Enjeu	Question
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 généré les produits escomptés? Est-ce que les CSEC ont obtenu les résultats escomptés? Y a-t-il eu des répercussions imprévues?
3. Efficacité :	Existe-t-il une façon plus rentable d'exécuter le programme? Existe-t-il d'autres façons de concevoir et d'exécuter le programme?

L'évaluation des CSEC s'est appuyée sur cinq types de données : un questionnaire soumis aux clients des CSEC; un questionnaire soumis aux clients potentiels; un questionnaire soumis aux employés; des entrevues avec 37 gestionnaires de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, des ministères provinciaux voués au développement économique et du secrétariat national des CSEC (entrevues des cadres supérieurs); et un examen documentaire.

Questionnaire soumis aux clients

On a choisi les répondants de façon aléatoire à partir de listes fournies par les CSEC des quatre provinces de l'Ouest. La plupart des répondants ont répondu au sondage sur Internet, bien que certaines personnes aient préféré répondre aux questions par téléphone. Les statistiques tirées du sondage sont présentées à l'Annexe A.

Questionnaire soumis aux clients potentiels

On a choisi les répondants de façon aléatoire à partir de listes fournies par les CSEC de chaque province. Encore une fois, les répondants avaient le choix de répondre aux questions sur Internet ou par téléphone. Les statistiques tirées du sondage sont présentées à l'Annexe A.

Questionnaire soumis aux employés

On a sondé l'opinion de tout le personnel subalterne et intermédiaire des CSEC grâce à un instrument d'enquête sur Internet. Les statistiques tirées du sondage sont présentées à l'Annexe A.

Entrevues de cadres supérieurs

La plupart des 37 entrevues ont eu lieu en personne. Lorsque les répondants n'étaient pas disponibles pour une entrevue en personne, l'entrevue se déroulait par téléphone.

Examen documentaire

On a examiné de nombreux 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

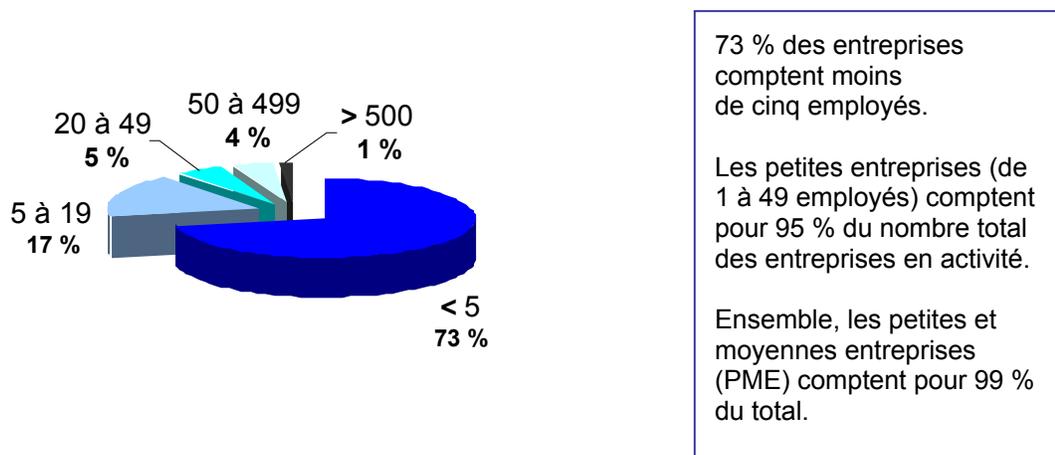
d'évaluation déjà complétés et les rapports statistiques fournis par les quatre CSEC, ainsi que des rapports produits par d'autres ministères ou par des services d'analyse comparative.

4.0 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Profil du secteur des PME

Selon les données de Statistique Canada, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 99 % du nombre total d'entreprises dans l'Ouest canadien. La figure suivante illustre la répartition des personnes employées par chaque catégorie de PME dans l'Ouest.

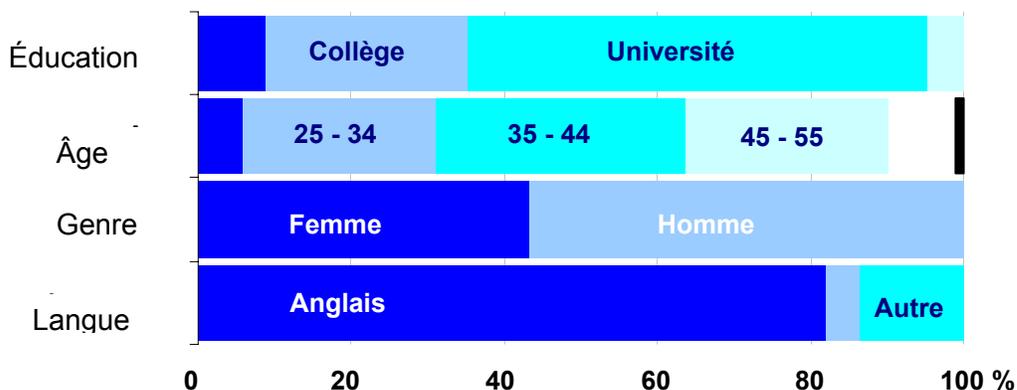
Figure 4 : Nombre de personnes employées par les PME dans les provinces de l'Ouest (1998)



Profil des clients des CSEC

Dans l'ensemble, la plupart des clients sont assez scolarisés; ils ont entre 25 et 55 ans (figure 12). Une proportion légèrement plus grande d'hommes que de femmes ont répondu au sondage, et l'anglais est, de façon générale, leur langue de préférence.

Figure 5 : Profil des répondants – Sondage auprès des clients

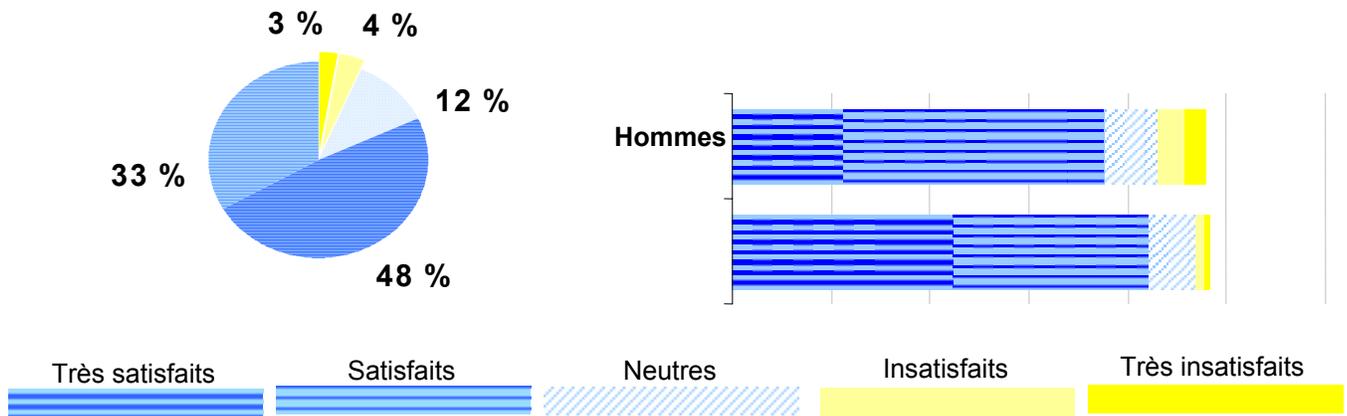


Réponses aux questions du sondage

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

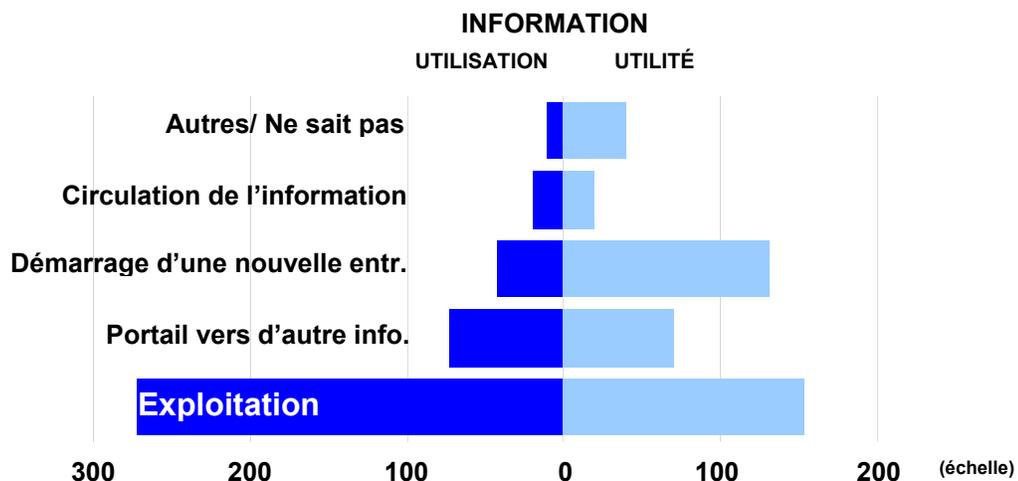
On a demandé aux clients d'évaluer leur niveau de satisfaction à l'égard des CSEC. Près de 82 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de l'information qu'ils avaient reçue au cours des 12 derniers mois. Les femmes se sont dites plus satisfaites que les hommes. À titre de comparaison, signalons 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. Les taux de satisfaction variaient entre 40 % et 60 %, selon le type d'information recherchée par les clients potentiels.

Figure 6 : Taux général de satisfaction des clients



Le taux général de satisfaction, en soi, ne dit pas tout. Il est également important de savoir à quoi l'information aurait servi et si les clients l'ont jugée utile. La figure 7 montre que plus de clients ont utilisé de l'information en vue d'exploiter une entreprise que pour tout autre motif. C'est aussi la catégorie d'information qu'ils ont déclarée la plus utile.

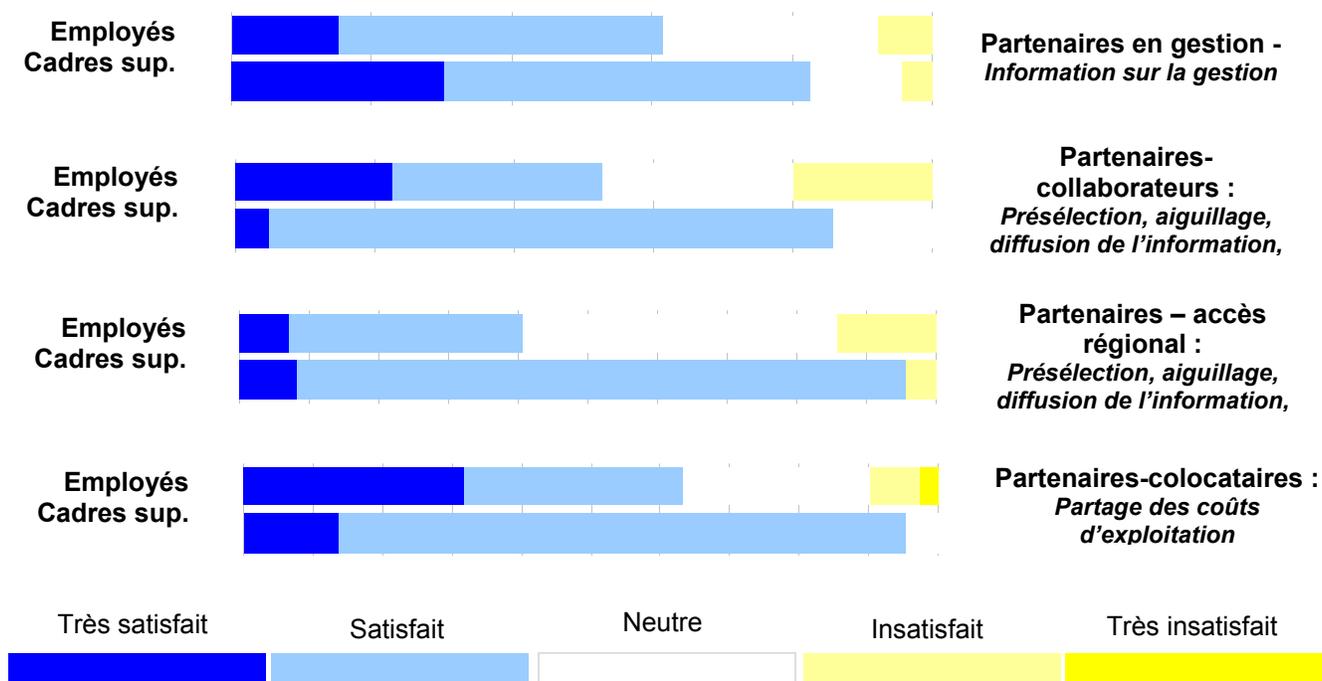
Figure 7 : Utilisation et utilité des informations selon les clients



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

On a posé aux employés des CSEC et aux cadres supérieurs une série de questions concernant les différents besoins des partenaires. Les niveaux de satisfaction de chaque type de partenaires sont présentés à la figure 8. De façon générale, les cadres supérieurs étaient plus satisfaits de l'arrangement actuel que les employés des CSEC.

Figure 8 : Répondre aux besoins des partenaires – Réponses des employés et des cadres supérieurs



La plupart des partenaires souhaitent que le public soit conscient des efforts qu'ils déploient pour aider les petites entreprises. Toutefois, lorsqu'on a demandé aux clients potentiels s'ils avaient déjà entendu parler des CSEC, deux tiers d'entre eux ont répondu que non. Même les clients ont souvent eu de la difficulté à reconnaître le nom commercial « Centres de services aux entreprises du Canada » tant qu'on ne les appelait pas par le nom donné dans la région – Liaison entreprise, par exemple. Les quatre centres ont indiqué que la question de l'image de marque restait un problème.

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

Comme nous l'avons déjà dit, le mandat des CSEC, énoncé à la page 1 du présent résumé, comporte cinq aspects. Chaque aspect a été évalué afin de déterminer s'il reflète bien ce que les CSEC accomplissent véritablement.

- | | |
|--|---|
| 1. <i>Être la principale source d'information :</i> | L'expression « principale source » est polysémique. Dans les faits, les CSEC l'interprètent comme « source d'information et de connaissances de base. » Tel qu'indiqué dans la figure 2, les Centres offrent de l'information et des services primaires. |
| 2. <i>Fournir en temps opportun des services d'aiguillage et des renseignements commerciaux exacts</i> | Les sondages soumis aux clients et aux employés de même que les entrevues de cadres supérieurs ont révélé que les CSEC offrent bel et bien des services d'aiguillage et des renseignements commerciaux exacts en temps opportun. Toutefois, le mandat ne mentionne pas que les Centres fournissent également des services consultatifs et de soutien. |
| 3. <i>Fournir des renseignements sur les programmes, les services et les règlements fédéraux</i> | Le mandat ne mentionne que les programmes, les services et les règlements fédéraux. Dans les faits, les CSEC fournissent également des renseignements au niveau provincial. |
| 4. <i>Gratuité des services</i> | Cet aspect du mandat ne reflète pas fidèlement la réalité. Par exemple, 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 préparés sur demande. |
| 5. <i>Être présent dans toutes les régions du pays</i> | Tous les CSEC ont établi un réseau de centres d'accès régionaux. |

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

Le tableau 1 (sur cette page et la page suivante) présente un résumé des produits et des services offerts par les CSEC dans les quatre provinces de l'Ouest.

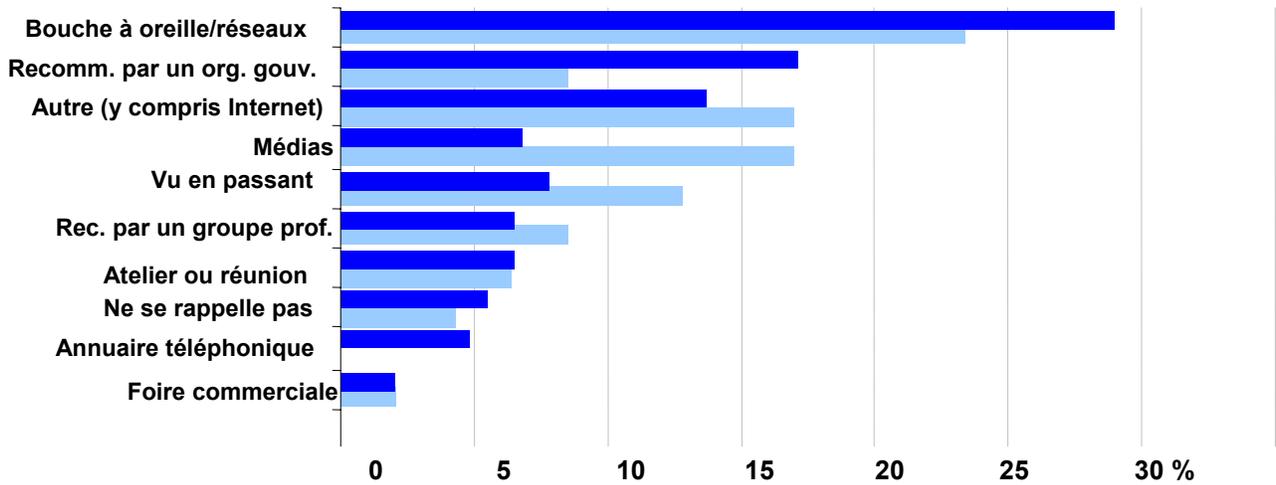
Tableau 1 : Principaux produits et services des CSEC (1999-2002)

	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		√	√	Alb., Man.
Consultez-nous!		√	√	Tous
Système d'aide au démarrage d'une entreprise			√	Tous

Les CSEC fournissent un certain nombre de produits de marketing qui visent à attirer l'attention des clients potentiels. Parmi ces produits, on retrouve : des brochures, des communiqués de presse, des annonces promotionnelles, des répertoires téléphoniques et des documents pour les foires commerciales.

Pour évaluer l'efficacité de ces produits, l'Institut a demandé aux clients et aux clients potentiels de quelle façon ils ont entendu parler des Centres. La plupart d'entre eux ont entendu parler des Centres ou par le bouche à oreille ou par l'entremise d'un organisme gouvernemental, plutôt que par les produits de marketing des Centres.

Figure 9 : Sources d'information sur les CSEC



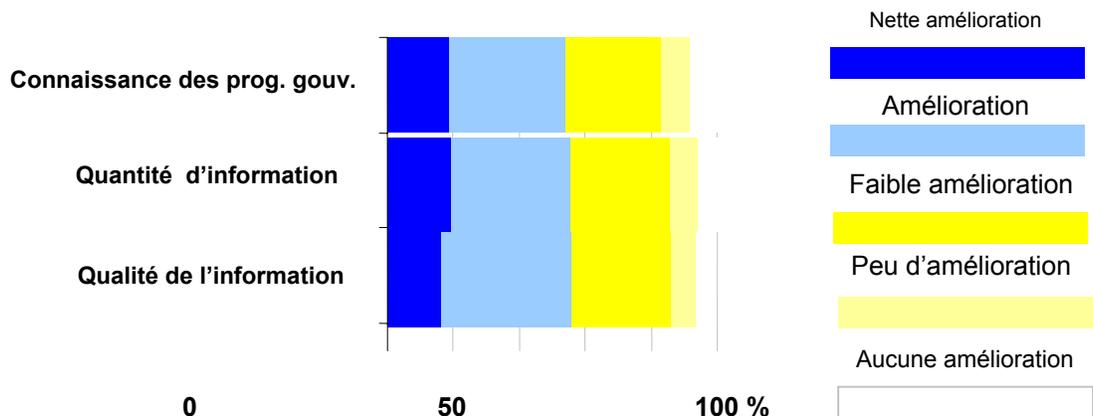
ASPECT ÉVALUÉ	RÉUSSITE
QUESTION D'ÉVALUATION	Les CSEC ont-ils atteint les résultats escomptés?

Une question importante de l'évaluation consistait à savoir si les CSEC ont atteint les résultats escomptés (tels qu'illustrés dans la courbe des résultats – voir la Figure 3 à la page 3). Trois résultats directs ont été examinés en détails.

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. Les clients sont également d'accord avec cette idée. En effet, comme l'illustre la figure suivante, la majorité des clients ont dit que les CSEC leur avaient donné un meilleur accès à de l'information commerciale pertinente.

Figure 10: Perception des résultats par les clients



Participation des PME à la planification des affaires et aux analyses

Plusieurs clients ont indiqué que leur entreprise a 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 estiment que les PME participent comme prévu. Un cadre a d'ailleurs déclaré : « concevoir plus d'outils interactifs et diagnostiques facilite le recrutement des clients. »

Toutefois, les clients et l'énoncé de mission des CSEC poussent ces derniers au-delà de leur mandat d'offrir des services primaires. Comme un cadre l'a souligné : « 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. » L'énoncé de mission met l'accent sur des résultats tels que « *permettre aux clients de prendre des décisions d'affaires éclairées dans le contexte de l'économie mondiale* » et amène les employés et la direction des CSEC à assumer la responsabilité de résultats qui sont hors de leur contrôle.

Portail unique vers de multiples sources d'information

Les CSEC évaluent leur performance en ce qui a trait à l'approche du portail unique en mesurant l'accroissement des connaissances. Tel que mentionné précédemment, seulement un tiers des clients potentiels avaient déjà entendu parler des CSEC auparavant. Ces résultats doivent être mis en contexte. Un sondage à bien plus grande échelle (plus de 1000 PME) a révélé que seulement une petite entreprise sur deux au Canada était au courant que le gouvernement fédéral offre de l'information liée aux affaires sur Internet. Toutefois, une petite entreprise sur trois avait déjà entendu parler des CSEC, ce qui prouve que les Centres sont une des sources d'information les mieux connues.

Une autre façon de savoir si le portail unique est efficace consiste à déterminer s'il offre un service unique et pratique, ou s'il dirige les clients vers différents fournisseurs de services pour compléter leurs transactions. À cet égard, on peut dire que, tout compte fait, les CSEC ont remporté du succès avec le portail unique pour ce qui est des transactions simples, comme l'inscription d'une entreprise ou les outils interactifs tels que le Planificateur d'entreprise. Les transactions plus complexes nécessitent généralement la coordination de nombreux services entre différents ministères (souvent appelée « la prestation intégrée des services ». Jusqu'à présent, il ne semble pas que les partenaires des CSEC aient développé des relations de travail suffisamment étroites pour intégrer leurs services de façon efficace.

Trois autres critères ont été utilisés pour évaluer l'approche du guichet unique des CSEC. Le premier critère porte sur le suivi systématique des clients comme moyen d'aller au devant des besoins des clients. Cependant, ce genre de données n'a pas été recueilli. Les deux autres critères consistaient à déterminer si les services ont été organisés en tenant compte des besoins de clients et si on a pris l'habitude d'offrir des services taillés sur mesure (plutôt que d'offrir une « solution » universelle). Les CSEC ont obtenu de bonnes notes pour ces deux critères.

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

On a observé trois grandes répercussions imprévues :

1. *Concurrence* : La force et la réussite du modèle des CSEC ont créé une concurrence là où on s'y attendait le moins. D'autres gouvernements et organismes adoptent une approche semblable pour offrir leurs produits et services. L'initiative Gouvernement en direct et *Service Alberta*, le site Web du gouvernement de l'Alberta sont des exemples de la concurrence aux niveaux fédéral et provincial.
2. *Produits et services de second niveau* : Les clients demandent aux CSEC des produits et des services de second niveau. Les premières réussites des clients ont suscité une demande pour des séminaires et des séances d'information. L'augmentation du nombre de clients qui sont mieux renseignés exige des ressources supplémentaires de la part des CSEC.
3. *Diminution de la visibilité* : 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. 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.

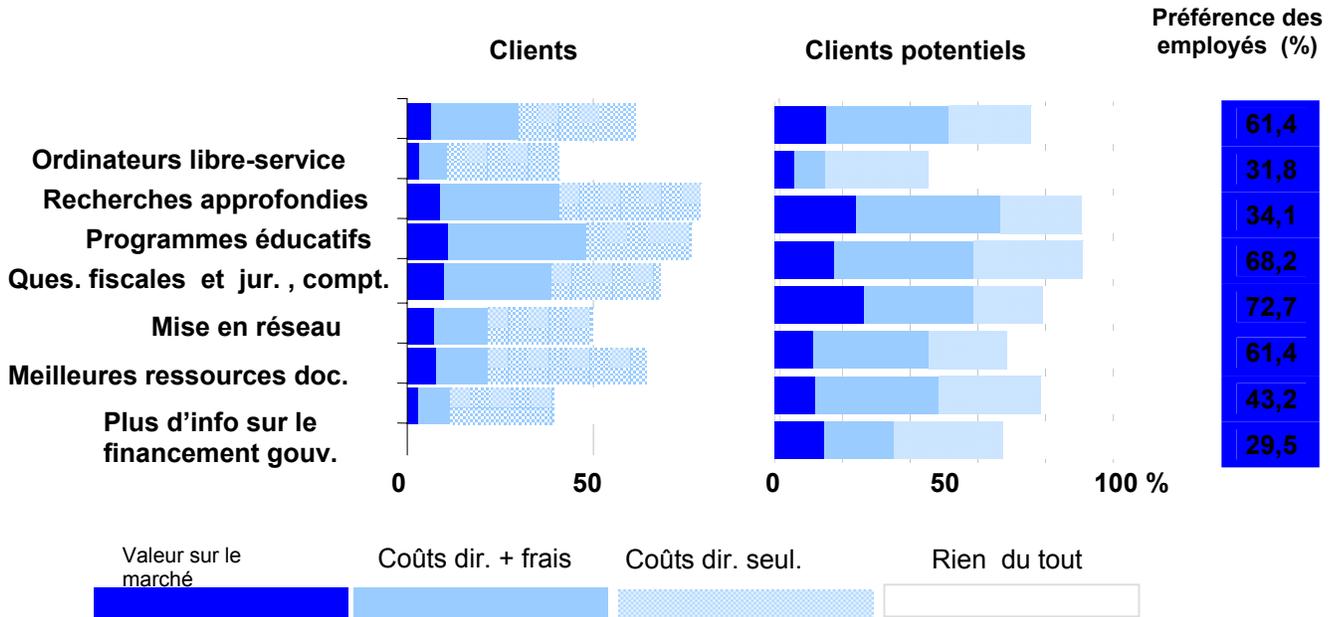
ASPECT ÉVALUÉ	SOLUTIONS DE RECHANGE
QUESTION D'ÉVALUATION	Existe-t-il des façons plus rentables d'exécuter le programme?

Volonté de payer

Les clients potentiels se montrent plus disposés à payer pour les produits et services que les clients. La figure 11 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.

On a demandé aux employés des CSEC d'indiquer pour quels produits et services ils seraient prêts à payer des frais. La figure 11 montre que la majorité d'entre eux pensent que les clients devraient payer des frais pour les conseils, les séminaires d'information, les services fiscaux, les services comptables et juridiques, et les possibilités de réseautage.

Figure 11 : Volonté de payer – Clients et clients potentiels



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

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, et Internet propose de nouveaux débouchés, ainsi que de nouveaux défis. La deuxième grande modification concerne les compétiteurs. D'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 la possibilité de dominer le terrain, puisqu'il s'agit de partenaires de financement.

On a demandé aux cadres supérieurs et aux employés de formuler des suggestions concernant la façon dont le programme des CSEC pourrait être amélioré. Plusieurs ont souligné la nécessité de miser sur les solutions Internet. Presque tous se sont entendus pour dire que la technologie de pointe (et un personnel de soutien technique compétent) sera nécessaire pour répondre aux demandes changeantes des clients. Certains ont également mentionné 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 n'a fait de suggestions visant spécifiquement un moyen de relever le défi actuel à l'échelle stratégique.

5.0 CONCLUSIONS

Pertinence : Répondre aux besoins des clients

Les CSEC répondent à la plupart des besoins de leurs clients. Les clients ont répondu qu'ils utilisent l'information sur le démarrage d'une nouvelle entreprise et qu'ils jugent très utiles les produits et les services des CSEC. Toutefois, les CSEC n'ont pas encore répondu complètement aux besoins des entreprises en ce qui a trait aux questions opérationnelles. Les Centres offrent un moins grand nombre de produits et de services dans ce domaine par rapport à ceux portant sur le démarrage d'une entreprise.

Pertinence : Répondre aux besoins des partenaires

Dans l'ensemble, les CSEC répondent aux besoins fondamentaux de leurs partenaires. Les clients ont donné une note élevée aux services d'aiguillage, et les partenaires eux-mêmes ont répondu favorablement aux questions qui concernent les CSEC.

Pertinence : Mandat

Le mandat des CSEC est pertinent, mais il ne décrit pas complètement la fonction des Centres.

Les clients et les clients potentiels disent avoir besoin de compétences en gestion en plus d'information 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, bien que leur mandat n'inclut pas les compétences en gestion dans la description de leurs services. Il ne traite pas non plus du secteur des PME, qui constitue un marché cible des CSEC.

Le mandat ne dépeint pas correctement le genre d'information 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 préparés sur demande, par exemple).

Réussite : Produits escomptés (résultats)

Les CSEC génèrent les produits escomptés, mais l'évolution des demandes du marché et les nouvelles technologies de l'information représentent un certain défi pour les Centres. L'accent qui passe du démarrage des entreprises aux questions opérationnelles devrait encourager les CSEC à consacrer plus d'efforts à la création de produits et de services visant les besoins opérationnels permanents du secteur des PME.

Réussite : Résultats escomptés

Les CSEC disent que leur service de base consiste à offrir aux PME l'accès à de l'information et à des connaissances. De façon générale, les clients s'entendent pour dire que les Centres ont atteint ce résultat. Même si tous les répondants ne se disent pas satisfaits du temps qu'il a fallu pour obtenir ces produits et ou ces services, plus de 85 % des clients ont répondu que les CSEC les avaient aidés à mieux connaître les programmes gouvernementaux.

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 CSEC ont été les premiers à élaborer une approche de guichet unique pour la prestation des services, et ils ont connu beaucoup de succès dans ce domaine. Toutefois, chaque CSEC a son propre système de collecte de données, ce qui débouche sur toute une gamme de sources de données et entraîne des variations dans la qualité de données d'un Centre à l'autre. La plupart des données fournies visaient les activités, par exemple le nombre de clients utilisant les différents produits ou les différents modes d'accès (téléphone ou courriel). Très peu d'information sur les résultats était disponible. Les CSEC pourraient faire davantage en terme d'application de techniques de gestion modernes des relations avec la clientèle afin de recueillir de l'information sur les marchés potentiels et les besoins des clients.

Les Centres pourraient aussi explorer davantage les services regroupés et le rôle de « courtier de services » qu'ils pourraient jouer auprès de leurs partenaires. Cette approche constitue le prochain niveau de service dans la mise en oeuvre de ce qu'on appelle souvent « un gouvernement homogène » – les services gouvernementaux sont regroupés selon les besoins spécifiques des clients au lieu d'être offerts séparément par différents ministères.

Réussite : répercussions imprévues

La concurrence, des clients mieux renseignés et une diminution de la visibilité sont d'importantes répercussions qui n'avaient pas été prévues lorsque le programme des CSEC a été conçu.

Efficacité : solutions de rechange

Le recouvrement des coûts ou des frais de service modestes pourraient être une solution pour certains produits et services des CSEC – les clients potentiels ont clairement indiqué qu'ils seraient prêts à payer certains frais.

La concurrence et l'évolution des demandes du marché exercent une grande pression sur les CSEC. Les Centres ont réussi à créer une culture d'amélioration continue; le nombre de nouveaux services et d'outils de gestion introduits au cours des trois dernières années démontrent leur capacité à s'adapter aux circonstances changeantes. Toutefois, les CSEC dans les quatre provinces ne semblent pas avoir élaboré une stratégie collective pour faire face aux défis actuels.

6.0 RECOMMANDATIONS

Aborder le marché de front

- Mettre l'accent sur les 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 oeuvre la stratégie de communication, mettre l'accent sur les 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 l'offre de services regroupés et de trousseaux d'information intégrés.

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, présenter un rapport sur les résultats des CSEC en utilisant les mesures de rendement définies dans les études comparatives internationales.
- Faire appel à des comités consultatifs du secteur privé pour la conception de produits et de services sur le Web.
- 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, soit 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'attarder aux éléments fondamentaux

- Préciser le mandat pour tenir compte des services et des produits offerts à l'heure actuelle par 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 à l'information et aux connaissances commerciales, et application par les PME des pratiques de planification et d'analyse (compétences en gestion) de résultats, tous deux 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 enjeux. 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 OCM communes (un protocole d'évaluation reconnu à l'échelle du pays) dans des applications futures des outils de mesures.

ANNEXE A :

Figure A1 : Questions d'évaluation, indicateurs et sources de données ¹

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

¹ Les questions posées dans le cadre des sondages soumis aux clients, aux clients potentiels et aux employés et dans les entrevues de cadres supérieurs; une liste de tous les documents examinés dans le cadre de l'évaluation; et un examen plus détaillé des méthodes d'évaluations sont fournis dans les annexes du Rapport d'évaluation complet.

Tableau 1 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Totaux
Taille initiale de l'échantillon¹	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%

Tableau 2 : Statistiques relatives au questionnaire soumis aux clients potentiels

	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.

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