

**Évaluation de la composante québécoise
des Centres de services aux
entreprises du Canada**

Rapport final

Document préparé par : Réseau Circum inc.

En date du : 27 juin 2002

Pour le compte de : Développement économique Canada pour les régions du Québec

Version électronique disponible sur le site Internet de l'agence au www.dec-ced.gc.ca

Ministre des Travaux publics
et services gouvernementaux Canada

No. De catalogue :

ISBN:

Produit au Canada (Juillet 2002)

Table des matières

SOMMAIRE	1
CONCLUSIONS	1
CHAPITRE 1	5
INTRODUCTION	5
1.1 Objectifs de l'étude	5
1.2 Activités à l'étude	5
1.3 Structure du rapport	9
CHAPITRE 2	10
STRATÉGIE D'ÉVALUATION	10
2.1 Questions d'évaluation	10
2.2 Démarche méthodologique	10
2.3 Portée et limites de l'étude	13
CHAPITRE 3	14
RÉSULTATS	14
3.1 Profil de la clientèle	14
3.2 Besoins des clients et du partenaire	15
3.3 Effets et répercussions	21
3.4 Options	24
3.5 Normes de service	27
3.6 Évaluation du personnel	29
3.7 Accès régional	31
CHAPITRE 4	33
CONCLUSIONS	33
4.1 Constats	33
4.2 Pistes d'amélioration	35

SOMMAIRE

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation du segment québécois du Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC). L'évaluation a été menée conformément au Cadre d'évaluation national pour les Centres de services aux entreprises du Canada élaboré pour Industrie Canada.

Au Québec, Info entrepreneurs (Montréal) agit comme Centre de services aux entreprises du Canada et Ressources Entreprises (Québec), comme centre satellite situé en région, partenaire d'accès régional et bureau responsable de l'Est du Québec.

- Info entrepreneurs compte 22 employés ayant assuré la prestation de 304 000 transactions (incluant les visites Web) en 2001-2002 (soit une diminution de 16% par rapport à 2000-2001 qui avait vu une croissance de la demande de 40% par rapport à l'année précédente). Info entrepreneurs est issue d'un partenariat entre Développement économique Canada et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.
- Également partenaire de l'agence, Ressources Entreprises est un organisme sans but lucratif qui pré-date sa présence au sein du réseau des CSEC. Ses dix employés permanents ont assuré la prestation de 39 000 transactions en 2001-2002 (soit une augmentation de l'achalandage de 40% par rapport à 2000-2001). Ressources Entreprises possède d'autres mandats hors du réseau des CSEC, en conformité avec sa mission d'entreprise.

La démarche d'évaluation est basée sur les méthodologies suivantes :

- Un sondage de 600 clients des centres;
- Un sondage de 400 clients potentiels;
- Une analyse d'un rapport d'experts-conseils sur la situation d'Info entrepreneurs au moment du renouvellement de l'entente avec DEC ;
- Des entrevues complémentaires auprès de représentants de DEC, d'Info entrepreneurs et de Ressources Entreprises ;
- Des entretiens avec des employés d'Info entrepreneurs ;
- Des entrevues qualitatives avec un petit groupe de clients des services de documentation et de recherche ;
- Une analyse des rapports opérationnels des centres.

CONCLUSIONS

Besoins des clients

- Globalement, 90% des clients se sont dits satisfaits ou très satisfaits des services des centres.
- 60% des clients potentiels ont signalé avoir eu besoin d'information commerciale au cours de l'année écoulée et 24% d'entre eux (12% des entreprises) ont eu de la difficulté à obtenir les renseignements en question. Un marché existe donc pour le service rendu par les centres.

- Huit clients sur dix ont indiqué avoir reçu ce dont ils avaient besoin au cours de leur plus récent contact avec un des deux centres. Huit clients sur dix ont aussi indiqué que l'information reçue leur avait été plutôt utile ou très utile. La moitié des clients a été dirigée vers d'autres ressources. Parmi les clients qui ont donné suite à la référence, 85% ont trouvé plutôt utiles ou très utiles les renseignements obtenus de la seconde source. Le service des centres correspond donc généralement aux besoins.

Besoins du partenaire

- DEC juge que les Centres remplissent bien leur rôle d'intermédiaires afin de transmettre de l'information gouvernementale auprès des entrepreneurs. Cependant, pour satisfaire DEC, Info entrepreneurs devra améliorer la promotion des services et la diversification des sources de financement.

Effets et répercussions de l'action des centres

- Le taux de notoriété générale des centres oscille entre 15% pour Info entrepreneurs et 22% pour Ressources Entreprises. Globalement, DEC est satisfait des produits et services offerts par les centres à l'intérieur des enveloppes budgétaires imparties.

Options au modèle actuel de prestation de service

- Les services des CSEC sont gratuits pour les entreprises clientes à l'exception de certains services de recherche dont les frais sont souvent pris en charge par une association dans le cadre d'une entente de service.
- Les services de recherche offrent l'avantage de pouvoir se financer en partie par le biais d'une tarification à l'acte. Ils ne font toutefois pas partie du « core business » défini par les instances nationales dont le Secrétariat national des CSEC et les partenaires de gestion, soit l'accès aux renseignements sur les programmes et services des gouvernements du Canada et du Québec.
- Les clients ont indiqué une certaine disponibilité à la tarification en autant que le produit ou le service comportait un certain niveau de personnalisation. La tarification de services ou produits génériques n'est pas bienvenue.

Mise en œuvre des normes nationales de service

- Les centres respectent et atteignent généralement les normes nationales de service. Le site Web de Ressources Entreprises fait exception pour son unilinguisme.

Évaluation du personnel des centres

- Info entrepreneurs compte migrer vers un nouveau modèle d'évaluation du personnel au cours de la prochaine année pour mieux rencontrer les besoins des employés et de la gestion. Les employés d'Info entrepreneurs sont généralement satisfaits de la quantité de formation qui leur est offerte.

Accès régional des services des centres

- Les services les plus populaires (les sites Web et les informations téléphoniques) sont également accessibles sur tout le territoire du Québec. Les services de recherche d'Info entrepreneurs sont offerts à partir d'une bibliothèque mieux équipée et par une équipe plus spécialisée que ceux de Ressources Entreprises. Les activités de régionalisation de l'information semblent connaître un grand succès.

PISTES D'AMÉLIORATION

Prestation du service

- Les contraintes budgétaires sévères prévues par les centres au Québec en 2003-2004 pourraient remettre en question leur capacité d'assurer la prestation du service de base prévu par le programme du Réseau des centres de services aux entreprises du Canada.
- Les centres pourraient être avisés de développer des services de recherche en fonction d'une clientèle d'entreprise relativement matures qui est davantage disposée à défrayer des frais de services.
- Les centres seraient avisés de continuer à investir dans la mise à jour de leurs sites Web et de prévoir y ajouter de l'information régionalisée. Ressources Entreprises devrait prévoir offrir une version anglaise de son site Web.
- Des démarches pourraient être entreprises pour que Ressources Entreprises puisse offrir «Consultez-nous» à partir de son propre site Web.
- Les centres doivent s'assurer de transmettre l'information la plus à jour possible et de faire savoir aux clients qu'il s'agit de l'information la plus récente disponible.
- Comme les références à d'autres organismes représente une valeur ajoutée importante pour les clients, les centres devraient s'assurer d'offrir de telles références dans toutes les situations où cela est possible.
- Info entrepreneurs pourrait initier des démarches pour obtenir l'appui et la présence d'une ressource permanente du Réseau canadien de technologie.

Liens avec le milieu

- Info entrepreneurs aurait avantage à travailler sa présence dans les milieux significatifs. Ceci pourrait contribuer à la diversification recherchée de ses sources de financement.
- Les centres ont besoin d'un plan de promotion/communication structuré pour augmenter leur notoriété et l'achalandage de leur service.

Mesure du rendement

- Les centres devraient améliorer leur analyse des journaux Web pour fins de reddition de comptes et planifier une étude de l'utilisation de leurs sites Web pour mieux comprendre les avenues d'amélioration pertinentes.
- Le service « Consultez-nous » devrait faire l'objet de statistiques d'utilisation particulières qui seraient présentées dans les rapports périodiques soumis à DEC par les centres.
- Les centres devraient prévoir une mesure de la qualité intrinsèque des interventions des centres ; celles-ci prend habituellement la forme d'enquêtes par clients mystères.

Chapitre 1

Introduction

1.1 Objectifs de l'étude

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation du segment québécois du Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC). Au Québec, Info entrepreneurs (Montréal) agit comme Centre de services aux entreprises du Canada et Ressources Entreprises (Québec), comme centre satellite situé en région, partenaire d'accès régional et bureau responsable de l'Est du Québec (zone du code régional 418).

L'évaluation a été menée conformément au Cadre d'évaluation national pour les Centres de services aux entreprises du Canada (novembre 2001) élaboré pour Industrie Canada, coordonnateur de l'initiative sur le plan national.

L'étude vise à contribuer à l'évaluation nationale des CSEC tout en fournissant des pistes d'amélioration aux centres situés au Québec.

1.2 Activités à l'étude

a. Mandat et mission

Mandat des CSEC

« fournir promptement et gratuitement aux entreprises de toutes les régions du pays des renseignements exacts d'ordre commercial sur les programmes, services et règlements fédéraux, et être la principale source d'information à cet égard. »

Rapport annuel 1999-2000

Selon le Cadre d'évaluation national pour les Centres de services aux entreprises du Canada (page 3), la mission des Centres de service aux entreprises du Canada (CSEC) consiste à :

- Améliorer les taux de démarrage, de survie et de croissance des petites et moyennes entreprises (PME) en donnant aux gens d'affaires de tout le Canada accès à des renseignements exacts, à jour et utiles et en les orientant vers des sources fiables de savoir-faire et de compétences;
- Simplifier les rapports avec les divers paliers de gouvernement en regroupant en un seul service les renseignements destinés aux PME 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.

Dans leurs opérations, les CSEC sont guidés par les principes suivants (Cadre d'évaluation, page 6) :

- Les fonctions principales des CSEC sont l'information et l'aiguillage;
- Les services doivent s'adapter à la diversité régionale;

- La visibilité du gouvernement fédéral est une priorité;
- La minimisation des coûts est une priorité;
- L'initiative doit appuyer la réalisation des priorités fédérales (groupes cibles et secteurs d'activité);
- Les partenariats servent à donner l'accès à l'information, à élaborer des bases de données et à dispenser des services.

b. Outils et ressources

Selon le *Cadre d'évaluation*, les activités des CSEC peuvent être regroupées sous quatre entêtes :

- La promotion qui inclut le marketing, les relations publiques et les autres activités visant à faire connaître le centre et ses services;
- Le développement et l'entretien de partenariats avec le milieu pour assurer l'ancrage des interventions et pour étendre tant la portée de l'action du centre que la diversité des services offerts en tant que guichet unique d'accès aux services;
- La recherche d'information pertinente aux clients, ce qui exige le maintien de collections et de bibliothèques, l'accès à des bases de données, la prestation de services de recherche ad hoc et l'organisation de séminaires;
- La prestation de services d'information d'affaires par différents canaux (téléphone, Internet, courriel, télécopieur, en personne).

Le budget¹ annuel du Réseau des centres de services aux entreprises du Canada a été de 15 millions \$ au cours des trois années financières de 2000-2001 à 2002-2003; au cours de la même période, le budget annuel des CSEC au Québec était de 1,881 million \$. Le budget de l'ensemble des composantes du Réseau doit diminuer à 14 millions \$ en 2003-2004, soit une diminution de 7%. La diminution prévue pour le Québec est de 194 000 \$ ou 10%. Ailleurs, les diminutions prévues sont comme suit : Atlantique, 5%; Ouest, 9%; Industrie Canada (Ontario, Nord), 6%; Secrétariat national, 5%.

c. Info entrepreneurs

- Info entrepreneurs existe depuis 1994. L'organisation est issue d'un partenariat entre Développement économique Canada et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM). Elle est gérée selon les paramètres de l'entente conclue entre ces deux instances.
- Le principal partenaire d'Info entrepreneurs est DEC; le Ministère de l'Industrie et du commerce du Québec est un selon partenaire important. Son réseau comprend Ressources Entreprises et le Réseau de services aux entreprises autochtones.
- Info entrepreneurs a acquis une certification ISO-9002 en 1999 et une certification ISO-9001 en avril 2002. Vingt-deux employés sont répartis dans six services : accueil-télécentre, centre de documentation, centre de consultation, gestion des technologies de l'information, développement des produits et administration.

¹ Selon le Rapport annuel 2000-2001 des Centres de services aux entreprises du Canada, page 14.

Tableau 1.1
Info entrepreneurs, niveaux d'activité 2001-2002

	2001-2002		% du total	2000-2001	Changement
	Nombre	% du sous-groupe			
Demandes assistées					
Information téléphonique	25 124	69 %	8 %	32 151	- 22 %
Visites	8 085	22 %	3 %	8 265	- 2 %
Fax et poste	305	1 %	< 1 %	412	- 26 %
Courriels	2 933	8 %	1 %	1 700	73 %
Sous-total	36 447	100 %	12 %	42 528	- 14 %
Demandes automatisées					
Visites Web1	253 385	95 %	83 %	298 345	- 15 %
Capsules téléphoniques	11 909	4 %	4 %	16 136	- 26 %
Info-Fax	2 933	1 %	1 %	5 711	- 49 %
Sous-total	268 227	100 %	88 %	320 192	- 16 %
Total	304 674	---	100 %	362 720	- 16 %

Source : Rapport sur le rendement d'Info entrepreneurs pour 2001-2002

- Info entrepreneurs a complété plus de 360 000 interventions en 2000-2001 (incluant les services Web). Ceci représentait une augmentation de 40% par rapport à l'année précédente – cette croissance provenait essentiellement des visites du site Web puisque tous les autres services étaient en réduction¹ à l'exception de la réception de courriels. En 2001-2002, cependant, le niveau général d'activité a diminué de 16% (tableau 1-1). Une décroissance a été observée dans tous les types de demandes sauf les courriels.
- Info entrepreneurs collabore avec le Secrétariat national des centres de ressources aux entreprises du Canada et les autres CSEC pour le développement et la mise à jour de 275 produits d'information.
- DEC et la CCMM ont récemment (mars 2002) convenu de nouvelles modalités opérationnelles dans le cadre de la reconduction de l'entente de coopération. Dans le but de mieux répondre aux besoins d'information et de connaissance des entrepreneurs québécois, DEC réfléchit actuellement aux tenants et aux aboutissants ainsi qu'aux possibilités de développement qui pourraient découler de ce nouveau type de partenariat.

d. Ressources Entreprises

- Situé à Québec, Ressources Entreprises est un organisme sans but lucratif établi en 1993. Cette organisation est dirigée par un conseil d'administration composé de représentants de compagnies, institutions et organismes locaux et régionaux.

¹ Selon le Rapport annuel 2000-2001 des Centres de services aux entreprises, page 14.

- La liste des principaux partenaires de Ressources Entreprises inclut de grandes entreprises qui permettent au centre d'élargir son réseau et d'augmenter son rayonnement et son impact; entre autres, on compte Desjardins/Telus, la Chambre de commerce du Québec métropolitain et celle de la Rive Sud, l'Université Laval et la Ville de Québec.
- Ressources Entreprises a complété plus de 28 000 interventions en 2000-2001 (incluant les services Web) et 39 000 en 2001-2002. Ceci représente une augmentation annuelle de 40%; cette croissance est associée en très grande partie aux visites du site Web et, dans une moindre mesure, au service de recherche documentaire (de 453 demandes à 773) et au service de consultation personnalisé; la demande pour les autres services était en baisse.
- Ressources Entreprises compte dix employés permanents qui rendent les services associés au mandat des CSEC ainsi que d'autres services commandités d'autres manières.

Tableau 1.2
Ressources Entreprises, niveaux d'activités 2001-2002

	Nombre	% du sous-groupe	% du total
Demandes assistées			
Informations téléphoniques	4 677	80 %	17 %
Centre de documentation	689	12 %	2 %
Service de consultation	453	8 %	2 %
Sous-total	5 819	100 %	21 %
Demandes automatisées			
Visite Web ¹	12 488	56 %	44 %
Capsules téléphoniques	7 028	31 %	25 %
Info-Fax	2 918	13 %	10 %
Sous-total	22 434	100 %	79 %
Total	28 253	---	100 %

¹ L'accès aux sites Web n'est évidemment pas limité géographiquement. A n'en pas douter, une part des visites au site Web d'Info entrepreneurs provient du territoire autrement desservi par Ressources Entreprises.
 Source : Rapport annuel de Ressources Entreprises pour 2000-2001.

- Outre son rôle de guichet unique de l'information aux entrepreneurs du territoire téléphonique 418, Ressources Entreprises possède plusieurs mandats spécifiques en conformité avec sa mission d'entreprise parmi lesquels figurent les suivants : intervenant régional pour l'accompagnement d'entrepreneurs immigrants, veilleur pour Carrefour Capital Québec, membre actif et conseiller marketing permanent pour le Réseau canadien de technologie. Au cours des deux dernières années, Ressources Entreprises a signé plusieurs ententes de services avec des organismes de développement économique oeuvrant auprès des PME.

1.3 Structure du rapport

- Outre cette introduction, le présent rapport comporte une description de la stratégie d'évaluation et de ses méthodologies (chapitre 2), un compte-rendu des observations faites au cours de l'étude, organisées selon les questions d'évaluation proposées dans le Cadre national (chapitre 3) et une synthèse des conclusions et des recommandations (chapitre 4).

Chapitre 2

Stratégie d'évaluation

2.1 Questions d'évaluation

Cette étude d'évaluation a été mise en œuvre en conformité avec le Cadre d'évaluation national pour les Centres de services aux entreprises du Canada (Industrie Canada, novembre 2001). En conséquence, les questions suivantes ont été abordées :

- Les besoins des clients et du partenaire (DEC);
- Les effets et répercussions de l'action des centres;
- Les options au modèle actuel de prestation de service;
- La mise en œuvre des normes nationales de service;
- L'évaluation du personnel des centres;
- L'accès régional aux services des centres.

Il est à noter que, dans cette évaluation, l'organisation Ressources Entreprises a été traitée comme un partenaire d'accès régional; les questions d'évaluation pertinentes sont donc, d'une part, celles qui sont reliées au cadre de mesure du rendement entendu entre DEC et le centre, d'autre part, celles liées à l'enjeu spécifique à l'accès régional identifié dans le Cadre d'évaluation national.

2.2 Démarche méthodologique

Les constatations de la présente étude sont basées sur l'utilisation des méthodologies suivantes :

- Un sondage de clients des Centres (Info entrepreneurs et Ressources Entreprises);
- Un sondage de clients potables;
- Une analyse du rapport Stragesult et Plante sur Info entrepreneurs;
- Des entrevues complémentaires auprès de représentants de DEC, d'Info entrepreneurs et de Ressources Entreprises;
- Des entretiens avec des employés d'Info entrepreneurs;
- Des entrevues qualitatives avec un petit groupe de clients des services de documentation et de recherche;
- Une analyse des rapports opérationnels des centres.

Sondage des clients

Les questionnaires de sondage incorporent les questions dites « obligatoires » du Cadre d'évaluation national. Nous avons effectué plusieurs adaptations tel que noté dans les questionnaires mêmes.

Évaluation de la composante québécoise des Centres de services aux entreprises du Canada Rapport final

Les entrevues ont été effectuées entre le 19 et le 29 mars 2002 par Écho Sondage, la division de sondage du Réseau Circum inc. Quelques 609 entrevues ont été complétées auprès de clients auto-déclarés des centres, sélectionnés aléatoirement à partir de la liste complète des clients ayant reçu un service d'Info entrepreneurs ou de Ressources Entreprises au cours des six derniers mois de 2001 (selon le Système d'information clientèle des centres). Le taux de réponse s'est établi à 53%, un taux usuel pour les sondages auprès d'entreprises – compte tenu de la période disponible pour compléter les opérations de terrain. On notera que les clients rejoints ayant indiqué n'avoir aucun souvenir d'une transaction avec l'un ou l'autre organisme sont aussi nombreux que les clients qui ont éventuellement répondu au questionnaire; cette donnée reflète une faiblesse du développement de l'image de marque des centres.

Les clients d'Info entrepreneurs et de Ressources Entreprises faisaient partie de l'échantillon dans leur proportion naturelle au sein de la liste des clients. Un quart de l'échantillon (26%, 169 personnes) provient de la clientèle de Ressources Entreprises.

Sondage des clients potentiels

La construction de l'échantillon de clients potentiels était délicate. Le groupe de non-clients devait être représentatif de la population des clients tout en provenant du groupe des personnes et entreprises qui pourrait faire appel aux CSEC. Le profil présenté au Tableau 2.1 a été établi à partir des 200 premières entrevues de clients.

Tableau 2.1
Description des échantillons

Groupe	% des clients selon le sondage		% du groupe des clients potentiels
	Toutes catégories	Excluant les chercheurs et étudiants	
Entreprises incorporées avec au plus de deux employés	12 %	13 %	3 %
Entreprises incorporées avec au moins trois employés	12 %	13 %	56 %
Entreprises non-incorporées	45 %	52 %	25 %
Conseillers	19 %	22 %	16 %
Chercheurs et étudiants	13 %	---	1 %

Après 200 entrevues; des catégories résiduelles ont été exclues de ces calculs.

Nous n'avons pas retenu les « chercheurs et étudiants » dans le groupe des non-clients puisque ce segment ne fait pas partie des clients primaires des CSEC. Le tableau précédent reproduit la distribution des clients une fois ce segment exclu.

Des listes permettant l'échantillonnage du groupe des entreprises incorporées et du segment des conseillers sont facilement accessibles par le biais d'entreprises spécialisées (par ex., Dun & Bradstreet et B.J. Hunter). Le groupe des entreprises non incorporées est plus difficile à rejoindre. Nous avons envisagé cinq stratégies possibles (recruter des entrepreneurs en pré-démarrage à partir d'un sondage grand public, utiliser la liste des clients pour créer, par référence, une liste d'entrepreneurs en pré-démarrage; contacter les abonnées à des revues telles que « L'autonome » ou « Entreprendre »; recruter des participants pour une version Web du questionnaire à partir d'une invitation lancée dans une liste pertinente au sujet; échantillonner

des entreprises ayant enregistré un nom d'affaires¹ au cours des trois premiers mois de 2002). Nous avons adopté la dernière option, malgré ses faiblesses. Des listes d'entreprises récemment enregistrées, d'entreprises enregistrées plus tôt et de conseillers en affaires ont été acquises de B.J. Hunter inc.

Les entrevues ont été effectuées entre le 28 mars et le 5 avril 2002 par Écho Sondage. Quelques 400 entrevues ont été complétées avec un taux de réponse de 53 %. Le profil des entreprises rejointes diffère de celui des entreprises clientes. Malgré nos efforts, nous n'avons pas réussi à localiser suffisamment d'entreprises en démarrage et de petites entreprises incorporées, comme l'indique le Tableau 2.1.

Rapport Stragesult et Plante

DEC a demandé à une équipe d'experts-conseils d'analyser la situation d'Info entrepreneurs pour mieux saisir les enjeux et le contexte du renouvellement de l'entente DEC/CCMM qui se terminait le 31 mars 2002. Les experts ont rencontré des représentants de DEC, de la CCMM et d'Info entrepreneurs. Le rapport (Stragesult et Plante) a été mis à contribution pour analyser certains enjeux de l'évaluation.

Entrevues complémentaires

Plusieurs aspects des enjeux d'évaluation nécessitent des données qualitatives additionnelles colligées à partir d'entrevues en sus des sources déjà mentionnées. Ces entrevues additionnelles sont un complément d'information par rapport aux données factuelles provenant des autres sources. Des entrevues ont été menées auprès des intervenants suivants :

- Représentante de la Direction Interventions interrégionales et partenariats de DEC;
- Représentante d'Info entrepreneurs;
- Représentante de Ressources Entreprises.

Entretiens avec des employés

La question relative à l'évaluation du personnel requiert une collecte d'information auprès de représentants du personnel des Centres. Dix employés d'Info entrepreneurs ont été interviewés, seuls ou en petits groupes.

¹ L'incorporation et l'enregistrement d'un nom d'affaires sont deux processus différents. L'incorporation crée une personne morale qui peut (ou non) porter un nom d'entreprise ; l'incorporation représente une étape assez avancée de démarrage dans le cas d'une très petite entreprise. L'enregistrement de nom d'affaires ne crée pas une personne morale ; elle ajoute simplement un dossier au registre d'un district judiciaire, l'entrepreneur planifiant de faire affaires en tant que personne physique. L'enregistrement d'un nom d'affaires est une étape dans le démarrage d'une très petite entreprise. Dans la constitution de l'échantillon de clients potentiels, l'enregistrement de nom d'affaires a été considéré au même titre que l'incorporation.

Entrevues qualitatives additionnelles avec la clientèle

À cause des tailles respectives des clientèles des différents services, peu de clients rejoins dans le cadre du sondage téléphonique avaient été en contact avec les centres de documentation et avaient profité du service connexe de recherche. Nous avons complété vingt entrevues additionnelles de nature qualitative (dix par centre) auprès de clients de ces services pour approfondir leurs tenants et aboutissants et pour fournir un contexte plus complet à l'analyse.

2.3 Portée et limites de l'étude

Cette étude offre généralement des démonstrations solides à l'appui de l'analyse des enjeux d'évaluation. Par contre, elle n'informe pas des questions peut-être pertinentes mais qui ne font pas partie des enjeux identifiés dans le Cadre d'évaluation national pour les Centres de services aux entreprises du Canada.

Les sources d'information sont fiables dans l'ensemble. La principale lacune a trait au caractère comparable de l'échantillon de « clients potentiels » effectivement rejoins dans notre étude. Cet échantillon contient des entreprises plus grandes et plus établies que le groupe des clients des Centres de services aux entreprises du Canada situés au Québec. Cette limite devra être prise en compte dans l'analyse des besoins des entreprises.

Aucune des méthodologies utilisées n'a permis de recueillir d'information sur les clients utilisant uniquement les sites Web des centres – le segment présentant le plus fort taux de croissance.

Chapitre 3

Résultats

Ce chapitre présente les observations de l'évaluation organisées selon les grandes questions proposées dans le Cadre d'évaluation national pour les Centres de services aux entreprises du Canada. Les six sujets abordés sont : le profil de la clientèle, la réponse apportée aux besoins des clients et du partenaire, les retombées de l'action des CSEC, les options, le respect des normes de service, l'évaluation du personnel et l'accès régional¹.

3.1 Profil de la clientèle

Sur la base des informations recueillies dans le cadre du sondage des clients mené pour cette évaluation, le profil général du groupe des clients des CSEC¹ est le suivant :

- Lors de leur plus récent contact avec le Centre, la moitié (49%) des clients était impliquée dans une entreprise en démarrage; un cinquième (21%) était impliqué dans une entreprise en exploitation et un autre cinquième (17%) agissait comme conseiller en entreprise;
- Quatre entreprises clientes sur dix (42%) ne comptaient aucun employé, et autant (39%) comptaient entre un et cinq employés;
- Près de quatre entreprises clientes sur dix (37%) étaient incorporées. Le cas échéant, l'incorporation datait de 2001 ou 2002 dans un tiers (30%) des cas et de la période 1995-2000 pour un autre tiers (32%);
- Excluant les participants n'ayant pas voulu dévoiler les revenus de l'entreprise concernée par le Centre, la moitié (49%) a indiqué que l'entreprise n'avait eu aucun revenu et 38% des revenus inférieurs à 500 000 \$.

Le profil général d'utilisation des services est le suivant :

- La moitié (47%) des clients avait fait appel aux services du Centre une seule fois au cours de l'année écoulée; un quart (28%) l'avait utilisé deux ou trois fois et un autre quart (23%), quatre fois ou plus. La fréquence d'utilisation était plus grande chez les clients d'Info entrepreneurs, chez les conseillers et chez les plus grandes entreprises.
- Les genres d'information les plus fréquemment recherchés portaient sur le démarrage d'une entreprise (44%), le financement d'une entreprise (16%) et, en troisième position, l'import-export (12% chez Info entrepreneurs) et les programmes et services gouvernementaux (9% chez Ressources Entreprises).

¹ Les résultats globaux, intégrant les observations relatives à Info entrepreneurs et à Ressources Entreprises, sont présentés de préférence. Là où des différences existent entre les deux organismes, elles sont mentionnées nommément.

¹ Il est très important de noter que ce profil correspond aux clients rejoints dans le cadre de cette évaluation ; il exclut donc les utilisateurs des sites Web qui n'auraient pas fait appel aux autres services des centres. On se rappellera que la majorité des transactions décomptées par les centres sont des visites Web (83% chez Info entrepreneurs et 56% chez Ressources Entreprises).

- Selon les données opérationnelles des Centres, les visites des sites Web, suivies des consultations téléphoniques sont, de loin, les deux modes d'accès aux services les plus fréquents.
- Seuls 5% des clients ont déclaré avoir dû déboursier de l'argent pour avoir accès au service convoité.

3.2 Besoins des clients et du partenaires

a. Les besoins des clients

La question générale abordée dans cette section est la suivante : « Les CSEC répondent-ils aux besoins des clients ? ». Les informations recueillies dans le cadre de l'étude sont regroupées par sous-question.

Les besoins des clients en matière d'accès facile à de l'information exacte, pertinente et à jour sur les programmes et services gouvernementaux (y compris les aiguillages) sont-ils satisfaits ?

- 78% des clients ont indiqué avoir obtenu ce dont ils avaient besoin lors de leur plus récent contact avec un des deux Centres (sondage des clients, question 18). Les clients d'Info entrepreneurs sont un peu plus nombreux (80%) à adopter cette position que les clients de Ressources Entreprises (71%).
- Chez les clients potentiels, 60% ont indiqué avoir eu besoin d'information commerciale au cours de l'année précédente (sondage des clients potentiels, question 58). De ceux-ci, 25% ont signalé avoir eu de la difficulté à obtenir les renseignements recherchés de sources autres que CSEC. Les principales difficultés étaient les suivantes : information insuffisante (32%), source d'information difficile à identifier (30%), difficulté à entrer en contact avec l'organisation (28%), renseignements inadéquats (14%) et service lent ou indifférent aux besoins (12%) (sondage des clients potentiels, question 59). Ces données tendent à démontrer l'existence d'un besoin pour un service d'information visant les préoccupations des entrepreneurs.

Les clients sont-ils satisfaits des produits et services qu'ils reçoivent des Centres ?

- Le Tableau 3.1 résume les réponses des clients aux questions portant sur leur satisfaction. La satisfaction globale s'établit à 90% (de clients « satisfaits » ou « très satisfaits »).
- La satisfaction est au plus élevé en regard du service dans la langue officielle du choix du client (96%) et de la courtoisie du personnel (95%).
- Seuls deux indicateurs n'atteignent pas le niveau de 80% prévu dans les ententes de coopération : la satisfaction face au coût du service (question posée uniquement aux clients ayant déboursé pour les services – notons que les services des CSEC sont gratuits pour les entreprises clientes à l'exception de certains services de recherche dont les frais sont souvent pris en charge par une association dans le cadre d'une entente de service) atteint 76% et le système téléphonique automatisé produit 60% de clients satisfaits¹. Ces deux

¹ Info entrepreneurs procède actuellement à une refonte de ses capsules téléphoniques, les clients ont maintenant un accès direct à un agent.

éléments sont des cibles habituelles de critiques par les clients des services du gouvernement fédéral.

**Tableau 3.1
Satisfaction des clients**

% satisfaits ou très satisfaits	Tous les clients	Info entrepreneurs	Ressources Entreprises
Langue officielle de votre choix	96 %	95 %	97 %
Courtoisie du personnel	95 %	94 %	99 %
Service de documentation et de recherche	92 %	92 %	92 %
Brochures et imprimés	92 %	91 %	94 %
Professionnalisme du personnel	91 %	89 %	95 %
Dans l'ensemble, le service offert	90 %	90 %	87 %
Compétence du personnel	90 %	88 %	94 %
Site Web	88 %	88 %	86 %
Accessibilité des services	88 %	86 %	91 %
Délai demandé – Réaction	87 %	88 %	85 %
Service de consultation en personnel	86 %	87 %	85 %
Service de consultation téléphonique	86 %	84 %	91 %
Bases de données électroniques	85 %	91 %	71 %
Service Info-Fax	85 %	88 %	67 %
Renseignements fournis	85 %	85 %	84 %
Délai d'attente pendant la prestation	85 %	84 %	89 %
Capacité à répondre à vos besoins	84 %	86 %	78 %
Info mesures pour obtenir le service	83 %	83 %	86 %
Caractère juste et équitable	82 %	84 %	78 %
Aiguillage vers d'autres ressources	82 %	82 %	80 %
Coût du service	76 %	77 %	75 %
Système téléphonique automatisé	60 %	63 %	43 %

Source : sondage des clients, question 14.

- Là où ils sont comparables, les résultats obtenus dans cette enquête sont similaires à ceux provenant des données recueillies par CROP pour Info entrepreneurs en 1998 et 2000. Par exemple, CROP rapportait en 2000 que 89% des clients s'étaient dits globalement satisfaits ou très satisfaits. D'un service à l'autre, ce taux de satisfaction variait de 82% à 90%.
- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives entre le groupe des clients d'Info entrepreneurs et celui des clients de Ressources Entreprise qui ne soient entachées par la petitesse des échantillons concernés.
- La satisfaction des clients des services de recherche et de documentation (dont certains ont déboursé pour les services rendus) a fait l'objet d'une mesure particulière à cause de la petite taille de ces groupes dans l'échantillon général de clients. Vingt clients de ces services ont été interrogés dans le cadre d'entrevues semi-directives.
 - La grande majorité des clients rejoins a indiqué que le service rendu avait répondu à ses besoins. Les seules lacunes mentionnées étaient : des données moins récentes que voulu et un manque de spécificité de l'information.

- La plupart des clients connaissaient d'autres sources d'information; ils ont choisi les CSEC pour la gratuité des services et la commodité du guichet unique.
- Les principales suggestions des clients étaient : l'amélioration des bases de données utilisées, le soutien aux clients qui veulent utiliser le centre de documentation par eux-mêmes, la normalisation du service (même requête, même réponse), le développement d'un formulaire de réquisition détaillé et l'utilisation de formats électroniques plutôt que papier.
- Dans l'ensemble, les clients étaient très satisfaits des services de recherche et de documentation. Chez Ressources Entreprises, le principal commentaire portait sur l'assurance de réponse à l'intérieur de délais raisonnables.

Les clients sont-ils satisfaits de la qualité des services reçus d'une ressource vers laquelle on les a dirigé ?

- La moitié (49%) des clients a signalé avoir été dirigée vers d'autres ressources lors du plus récent contact avec un CSEC (sondage des clients, question 9). Les trois quarts (73%) de ces clients ont donné suite à la recommandation du centre et ont contacté la référence (question 10).
- 85% des clients ont indiqué que les renseignements fournis par les sources vers lesquelles ils ont été dirigés et qu'ils ont consultés étaient très utiles (53%) ou plutôt utiles (32%) (sondage des clients, question 12).

Les clients ont-ils des suggestions à faire quant à de nouveaux produits et services ?

- Les clients n'ont pas suggéré de nouveaux produits ou services qui correspondent à leurs vœux (sondage des clients, question 25).

La satisfaction du client a-t-elle un lien avec sa situation géographique ?

- Il existe peu de différences associées à la localisation géographique des clients. Dans les limites des données disponibles, on peut identifier que les clients localisés hors des régions administratives de Montréal et de Québec sont généralement plus satisfaits des différents aspects du service que les clients des deux régions centres. Ceci est particulièrement vrai en regard du professionnalisme du personnel et de sa compétence (sondage des clients, question 14).

Les clients sont-ils satisfaits des modes d'accès ?

- 88% des clients ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits de l'« accessibilité des services » (sondage des clients, question 14d). Cette question est évidemment plus large que celle des modes d'accès, mais les résultats indiquent tout de même que l'accessibilité n'est pas une problématique majeure.
- Chez les clients potentiels, les modes préférés de transmission d'information sont les suivants : la poste (62%), Internet et le courrier électronique (61%), info-fax (14%), le téléphone (6%) (sondage des clients potentiels, question 60).

Tableau 3.2
Importance accordée par les clients à divers aspects du service

	Services	Prestation du service	Modalités D'accès	Score d'importance ¹
Compétence du personnel		*		90
Renseignements fournir		*		88
Professionalisme du personnel		*		88
Langue officielle de votre choix		*		88
Accessibilité des services			*	87
Capacité à répondre à vos besoins		*		87
Délai demandé – réaction		*		87
Courtoisie du personnel		*		87
La manière d'informer des mesures à prendre pour obtenir le service		*		84
Aiguillage vers d'autres ressources	*			83
Service de documentation et de recherche	*			83
Délai d'attente pendant la prestation		*		83
Caractère juste et équitable	*			80
Site Web	*			80
Coût du service		*		79
Brochures et imprimés			*	77
Service de consultation en personnes	*			76
Bases de données électroniques			*	76
Service info-fax			*	66
Système téléphonique automatisé			*	61

¹ Score variant entre 0 et 100; les cinq classes de réponses ont été recodées comme suit : « pas important du tout », 0; « pas important », 25; « neutre », 50; « important », 75; « très important », 100.
Source : sondage des clients, question 15

Quelles sont les priorités de service des clients ?

- Selon les cotes d'importance accordées par les clients à différents aspects du service des CSEC (tableau 3.2, sondage des clients, question 15), les éléments qualitatifs du service¹ priment sur les modalités d'accès².

b. Les besoins du partenaire

- DEC est le partenaire central d'Info entrepreneurs et de Ressources Entreprises.

¹ Compétence, professionnalisme, qualité des renseignements, langue, accessibilité, réponse aux besoins, courtoisie cotent au-delà de 85.

² Brochures, consultation en personne, bases de données, infofax, téléphone cotent sous 78.

Les besoins qu'a le partenaire de disposer d'autres façons de diffuser leur information à des entrepreneurs potentiels et à des gens d'affaires sont-ils satisfaits ?

- DEC juge que les Centres remplissent bien leur rôle d'intermédiaires afin de transmettre de l'information gouvernementale auprès des entrepreneurs. Il conçoit le service des Centres comme complémentaire au sien par la communication avec les entrepreneurs sur le terrain et par l'offre de services de recherche tarifée, ce qui est en-dehors du mandat de DEC. Les Centres font office de guichet unique pour les entrepreneurs.
- Pour le partenaire, il serait préférable que les centres soient plus actifs dans la promotion de leurs services pour étendre le rayon de diffusion de son information.

Le partenaire est-il satisfait des rapports, produits et services qu'il reçoit ?

- Les rapports fournis par Info entrepreneurs sont satisfaisants aux yeux de DEC. Les exigences de reddition de compte sont en renégociation en fonction d'indicateurs plus fidèles à une relation de partenariat.
- Ressources Entreprises a livré les rapports de rendement attendus de l'organisation.
- Selon DEC, Info entrepreneurs a livré la marchandise aux clients entrepreneurs, mais devra travailler davantage à la diversification de ses sources de financement³ et à l'amélioration de sa notoriété.
- L'amélioration de la notoriété est aussi une attente pour Ressources Entreprises. L'agence est très satisfaite du rendement de Ressources Entreprises en ce qui a trait à la prestation des services, au rayonnement dans les réseaux significatifs, à la diversification des services en fonction de la mission et au développement de services tarifés qui augmente le nombre de sources de revenus.

Le partenaire est-il satisfait des produits et services que ses clients reçoivent ?

- DEC a indiqué un niveau de satisfaction élevé quant à la qualité du service rendu par Info entrepreneurs et Ressources Entreprises ainsi que vis-à-vis le respect des normes de service du réseau des CSEC.

Le partenaire a-t-il des suggestions à faire quant à de nouveaux rapports, produits et services ?

- DEC s'attend à ce qu'Info entrepreneurs accroisse l'accent porté sur les services tarifés. C'est un secteur où la demande croît rapidement et où le centre peut trouver son compte sur le plan de la rentabilité.
- DEC aimerait aussi que des services plus diversifiés (par ex, séminaires) soient offerts aux entrepreneurs clients d'Info entrepreneurs pour les attirer de différentes façons.

³ DEC a reconnu qu'Info entrepreneurs a accru la part que les contributions des autres bailleurs de fonds représente de l'ensemble de son budget, mais a observé que les sources de revenus n'ont pas été diversifiées pour autant.

3.3 Effets et répercussions

a. Incidences sur les clients¹

De quelle façon le client a-t-il utilisé l'information fournie depuis sa dernière communication avec le Centre ?

- Selon les clients (Tableau 3.3), les informations les plus utiles sont celles qui portent sur un sujet spécifique (dans ce cas-ci, le commerce international et le Réseau canadien des technologies). Les renseignements servent d'abord à informer l'entrepreneur plutôt qu'à lui permettre de poser des gestes spécifiques.
- Divers éléments anecdotiques (par ex, des lettres des clients) indiquent que les services des centres résultent parfois en une décision d'affaires différente, mieux étayée et plus éclairée.
- Les clients des centres rapportent en moyenne avoir approché 3,4 fois les services gouvernementaux pour des demandes d'appui au cours des douze mois précédents (sondage des clients, question 33). En comparaison, les clients potentiels ont fait 2,4 tentatives en moyenne (sondage des clients potentiels, question 68).

Quelle valeur les clients attribuent-ils à l'information qu'ils reçoivent ?

- 82% ont indiqué que les renseignements fournis par le centre lors du plus récent contact ont été très utiles (40%) ou plutôt utiles (42%) (sondage des clients, question 19).

¹ Le cadre national comportant la question suivante : « Y a-t-il une différence entre la perception des clients et des non-utilisateurs en ce qui a trait à l'accès/la compréhension de l'information commerciale ? ». Les questionnaires des clients et des clients potentiels comportaient les questions portant sur la satisfaction relativement à la compréhension de l'information commerciale. La comparaison de ces données devait permettre de répondre à la présente question. Analyse faite, il a été conclu que la qualité de la preuve était insuffisante pour justifier sa présentation dans ce rapport.

Tableau 3.3
Utilité des informations

% très ou assez utile	Tous les clients	Info entrepreneurs	Ressources Entreprises
Pour mieux vous informer sur le commerce international ¹	67%	72%	46%
Pour mieux vous informer sur le Réseau canadien de technologie ¹	66%	65%	67%
Pour avoir davantage accès aux renseignements pertinents relatifs à votre entreprise	61%	62%	59%
Pour mieux connaître les programmes et les services gouvernementaux qui vous concernent	58%	58%	58%
Pour vous permettre de réaliser des projets de commerce international	56%	59%	43%
Pour mieux utiliser les programmes et services gouvernementaux	54%	55%	51%
Pour vous permettre de réaliser des projets avec des partenaires du Réseau canadien de technologie	53%	49%	67%

¹ Ne s'adresse qu'aux clients concernés.
Source : Sondage des clients, question 23.

b. Incidences sur le partenaire

- L'impact des centres sur la clientèle de DEC est fonction, entre autres de leur visibilité auprès des personnes et organismes visés par leur action. Quelques 15% des entrepreneurs rejoints dans le sondage des clients potentiels avaient déjà entendu parler d'Info entrepreneurs (19% hors du territoire du code régional 418 et 11% à l'intérieur); dans son territoire, Ressources Entreprises jouissait d'un taux de notoriété de 22% (questionnaire des clients potentiels, questions 37 et 38).
- Ces chiffres sont très différents du décompte rapporté par CROP dans le sondage de 2000, soit 54%. La différence s'explique par la composition des échantillons respectifs. L'échantillon de CROP ne comportait que des entreprises transigeant avec un Service d'aide aux jeunes entrepreneurs du grand Montréal, soit un groupe en démarrage d'entreprises (qui représente la moitié de la clientèle des CSEC) qui transige avec une organisation fort susceptible de le référer à Info entrepreneurs. L'échantillon de la présente étude est composé d'un groupe d'entreprises tiré d'une population plus large et plus représentative de l'ensemble des entreprises québécoises (tout en étant biaisée pour ressembler davantage aux clients des CSEC).
- Des niveaux de notoriété générale de 15% à 22% pourraient être suffisants si les centres visaient une niche de la population générale des entreprises qui correspondait à la tranche connaissant les centres. Cependant, dans leur mandat de CSEC, les centres visent une clientèle assez large (les entreprises qui sont à la recherche d'information sur les services du gouvernement du Canada) qui déborde sans doute leur plage de notoriété – ils auraient donc avantage à augmenter leur notoriété. Par contre, une augmentation de la notoriété produirait, à terme, une augmentation de l'achalandage ; à l'intérieur d'une stratégie d'accroissement de leur profil public, les centres auraient à s'assurer de leur capacité à

répondre à la demande – augmentation de la notoriété doit donc aller de pair avec planification de la prestation de service.

Quelle rétroaction le Centre a-t-il convenu de fournir au partenaire ? Quelle est la fréquence de cette rétroaction ? La forme sous laquelle est faite cette rétroaction est-elle utile au partenaire ?

- Les ententes de coopération signées entre DEC et les autorités responsables des centres comportent un cadre de mesure du rendement détaillé.
- Les informations exigées par DEC concernent tant les aspects opérationnels (par ex, nombre de transactions, rapidité de la prestation du service) que des impacts à très court terme (par ex, qualité de l'information fournie, satisfaction des clients) ou à moyen terme (par ex, utilisation des informations).
- L'entente de coopération liant DEC à Info entrepreneurs exige « des rapports annuels, des plans opérationnels annuels et des rapports mensuels sur les résultats » alors que l'entente avec Ressources Entreprises demande « des rapports annuels, des plans opérationnels annuels et, sur demande, des rapports périodiques sur les résultats ».
- Les données opérationnelles décrivent l'effort déployé et servent à DEC à jauger l'efficacité des opérations.
- Les données sur les effets à court et moyen termes permettent d'appuyer la logique de l'intervention.

Dans quelle mesure la haute direction / les agents / les employés du partenaire est-elle au courant des produits et services des Centres ?

- Les représentants de DEC sont convaincus que les produits et services des Centres sont très bien connus des employés de l'agence. Nous n'avons pas cherché à corroborer cette affirmation.

Le partenaire a-t-il rempli ses engagements vis-à-vis du Centre? La demande à l'égard des ressources du partenaire a-t-elle changé ?

- Selon les informations recueillies, DEC a rempli ses engagements face aux centres.

Le partenaire perçoit-il un changement dans l'état de préparation de ses clients ?

- DEC ne s'est pas outillé pour évaluer cette question. Les représentants du programme serait à réfléchir aux moyens à mettre en place pour vérifier cette retombée, mais il est fort possible que le coût d'obtention de cette information dépasse les bénéfices de sa possession.

Le partenaire a-t-il l'impression que les avantages de participer au Centre dépassent les coûts ?

- Selon DEC, il est certain que le gouvernement fédéral trouve son compte dans la prestation de services qui sont reliés au cœur des ententes de collaboration, soit la prestation d'information concernant les services du gouvernement du Canada.
- Chez Info entrepreneurs, DEC aimerait voir un effort plus grand porté vers des centres additionnels à valeur ajoutée comme des services de recherche mieux promus et des maillages plus nombreux et étroits avec le milieu économique.

3.4 Options

Offre-t-on des services dont la demande / la valeur ajoutée est trop faible pour justifier le coût ?

- Les centres considèrent à raison que les services de consultation et de recherche sont les services à plus grande valeur ajoutée. La simple offre de renseignements a une valeur ajoutée moindre – les références à d'autres organisations ont cependant une valeur significative – mais la prestation de ce service constitue néanmoins le cœur du service pour DEC et une contribution importante du point de vue des entrepreneurs.
- La demande pour le service Info-Fax est en perte de vitesse. Le Secrétariat national aurait l'intention de mettre un terme à ce service en août 2002.
- Seul 1% des clients rejoints ont indiqué qu'il existait, d'après eux, des services ou des produits qui ne sont ni nécessaires ni pertinents, dans l'offre des centres (sondage des clients, question 26).

Ces services pourraient-ils être offerts de façon plus rentable si la clientèle augmentait ?

- Les représentants des deux centres ont signalé que les services de renseignement ne produisent pas à capacité à l'heure actuelle et qu'ils seraient en mesure de faire face à une augmentation de la demande.
- Les services tarifés fonctionnent à plus grand pourcentage de capacité, selon les directrices des centres, mais ils seraient à même de croître grâce aux revenus générés par une augmentation de la clientèle.

Ces services sont-ils offerts par le mode d'accès le plus efficace par rapport aux coûts ?

- La demande pour le service Info-Fax est en forte diminution. Les représentantes des Centres ont indiqué qu'il s'agit d'un service à l'entretien coûteux. Le Secrétariat national a prévu de mettre fin à ce service en août 2002.

Y a-t-il des services qui ne sont pas actuellement offerts et auxquels les clients aimeraient avoir accès ?

- Les clients n'ont pas suggéré de nouveaux produits ou services qui correspondraient à leurs vœux (sondage des clients, question 25).
- Chez les clients potentiels, environ 1 sur 5 ont indiqué avoir eu besoin d'information pour le démarrage d'une entreprise ou la gestion d'une entreprise en exploitation au cours de l'année précédente (tableau 3.4, sondage des clients potentiels, questions 42 et 46). Ces clients ont trouvé moins que la totalité de l'information recherchée dans la moitié des cas après avoir consulté surtout le gouvernement et les professionnels du conseil.
- L'information sur les lois et règlements semble plus facile à trouver (28% n'ont pas trouvé tout ce qu'ils cherchaient). Par contre, l'information sur les programmes et services gouvernementaux, en demande chez plus du tiers des clients potentiels (37%, sondage des clients potentiels, question 54) était aussi difficile à dénicher que l'information visant le démarrage ou la gestion d'entreprises existantes. Cette observation étaye le bien-fondé des centres comme intermédiaires de transmission d'information gouvernementale.

Tableau 3.4
Besoins et sources d'information
Identifiés par les clients potentiels

	Nouvelle entreprise	Entreprise En Exploitation	Lois et règlements	Programmes et services
Besoins de renseignements	20%	18%	42%	37%
Obtenu l'info en partie ou pas du tout	49%	49%	28%	45%
Satisfaits de l'info obtenue	79%	79%	82%	82%
Sources :				
Gouvernement	47%	35%	58%	48%
Professionnels	36%	47%	41%	17%
Internet	25%	22%	28%	39%
Bouche à oreille / réseau	15%	13%	4%	10%

Source : Sondage des clients, questions 42 à 57

Y a-t-il des services déjà offerts ou proposés pour lesquels des clients seraient prêts à déboursier ?

- Selon les services visés, jusqu'à près de la moitié des clients se sont dits prêts à déboursier pour obtenir certains services (tableau 3,5, sondage des clients, question 28).
- Le service où la facturation était la plus justifiable était l'établissement de rapports de recherche personnalisés (45%), suivi des sessions de formation (41%) et des services relatifs aux brevets (40%).
- Les services où la tarification est la moins attrayante sont les services génériques comme des recherches sur des renseignements uniformisés (25%), l'accès à un poste Internet (26%) et un plan d'affaires interactif sur le Web (27%).

- Parmi les clients potentiels, 46% se sont dit prêts à payer un prix raisonnable pour que des améliorations à leurs sources d'information voient le jour (questionnaires des clients potentiels, question 62). Les principaux changements recherchés étaient l'amélioration de la coordination des sources d'information (guichet unique), l'accélération du service, l'accroissement de la quantité d'information et des recherches plus en profondeur (sondage des clients potentiels, question 61).

Tableau 3.5
Clients disposés à déboursier pour obtenir des services

% prêts à déboursier les coûts directs, les coûts directs plus des frais de service à l'heure ou la valeur au marché	Clients
Rédaction de rapports de recherche personnalisés contenant des renseignements à jour	45%
Sessions de formation ou séminaires	41%
Services relatifs au brevet	40%
Prêt de publications comme des livres, catalogues ou répertoires	38%
Système d'aide au démarrage d'une entreprise	33%
Recherche d'information d'une durée de plus de 15 minutes	32%
Bureau et salle de réunion	31%
Counseling de plus de 15 minutes sur des informations spécifiques adaptées	29%
Plan d'affaires interactif sur le Web	28%
Utilisation d'un poste informatique avec accès à Internet, CD-ROM et imprimante	26%
Consultations de plus de 15 minutes sur des renseignements uniformisés	25%

Source : Sondage des clients, question 28

3.5 Normes de service

La question centrale de cette section est la suivante : « Les normes de service des CSEC¹ et le gage de qualité sont-ils appliqués dans les centres? ». Elle est traitée à travers les sous-questions qui suivent.

Les normes de service des centres sont-elles au moins aussi rigoureuses que les normes nationales de services des CSEC?

- Info entrepreneurs est soumis aux normes de service établies par le Secrétariat national des CSEC et les a fait siennes. Selon les questionnaires de l'organisme, les objectifs de prestation de services qui font partie des manuels de certification ISO d'Info entrepreneurs sont plus exigeants que ceux des normes de service du Secrétariat.
- Ressources Entreprises n'est pas soumise aux normes nationales puisqu'elle est un centre satellite situé en région et un centre d'accès régional. Néanmoins, elle a adopté les normes nationales de services de première ligne.

Quels progrès les centres ont-ils réalisés dans l'amélioration de leurs cotes de succès et/ou la mise en œuvre de mesures correctives ?

- Outre les normes relatives aux heures d'ouverture et aux détails de réponse aux demandes (une journée pour les demandes vocales et acheminées par Internet, dix jours pour celles qui parviennent par la poste ou par télécopieur), les normes de service sont essentiellement qualitatives. Il est donc difficile de juger de l'amélioration des cotes de succès.

-

¹ Les normes de service des CSEC sont les suivantes, selon le site Web national des Centres de services aux entreprises du Canada (http://www.rcsec.org/francais/search/display.cfm?code=1020&coll=FE_FEDSBIS_F, consulté le 2002.06.05).

« Les centres de services aux entreprises du Canada cherchent continuellement à trouver des moyens conviviaux et rentables de mettre à la disposition des petites entreprises canadiennes des renseignements de nature commerciale. Voici comment notre engagement envers le service se traduit :

- Les services des CSEC sont offerts à tous et les services essentiels sont gratuits. (Certains centres offrent des services locaux améliorés moyennant des frais).
- Le service est offert dans chaque province et dans les territoires.
- Le service est offert dans la langue officielle choisie par le client.
- Nous nous efforçons de faire connaître nos services à notre clientèle.
- Nous traitons notre clientèle avec courtoisie et respect.
- Nous fournissons des renseignements à jour au sujet des produits, programmes, services et règlements, tant fédéraux que provinciaux, reliés au monde des affaires. Ces renseignements sont précis, utiles, pertinents et récents.
- La majorité des demandes de renseignements est traitée en moins d'un jour ouvrable, que la demande soit faite en personne, par téléphone, par télécopieur, par courrier et par Internet. Les réponses sont acheminées selon le mode de communication choisi par le client.
- Si nous ne pouvons répondre à une demande en un jour ouvrable, nous estimons le temps nécessaire pour trouver la réponse et en informons le client.
- Lorsqu'un client doit s'adresser ailleurs, nous lui fournissons le numéro de téléphone de la personne-ressource pouvant l'aider. Nous demandons aux clients de nous aviser de tout renvoi n'ayant pas donné les résultats escomptés.
- Documents d'information : les 50 documents fédéraux les plus souvent consultés de notre base de données d'information commerciale sont mis à jour tous les mois, les autres documents fédéraux le sont tous les neuf à douze mois.
- Service téléphonique : service gratuit dont les heures d'ouverture sont habituellement de 9h00 à 17h00 du lundi au vendredi (sauf les jours fériés des provinces concernées). Pour connaître les heures exactes, communiquez avec le centre de votre province ou territoire.
- Site Web : site accessible 365 jours par année, 24 heures par jour, sauf durant les périodes de mise à jour du système.
- Services Info-Fax : service offert gratuitement, 365 jours par année, 24 heures par jour, sauf durant les périodes de mise à jour du système.

- Dans ses commentaires relatifs au cadre de mesure du rendement, Info entrepreneurs et Ressources Entreprises indiquent avoir réussi à répondre à plus de 90% des demandes à l'intérieur des délais indiqués, tel qu'inscrit aux cadres de rendement.

Les procédures de plaintes et de recours sont-elles convenables ?

- Des procédures de plaintes existent dans les deux organismes. Dans le cas d'Info entrepreneurs, le système de plainte est décrit dans la certification ISO. Les deux centres ont reçu un total de trois plaintes au cours des deux dernières années.
- Les deux centres possèdent des comités (chez Info entrepreneurs, le comité d'amélioration continue) responsables de faire un suivi des événements insatisfaisants ayant été observés mais n'ayant pas nécessairement produit une plainte formelle.

Dans quelle mesure les clients et le personnel sont-ils au courant des normes de service des Centres et des procédures de traitement des plaintes et de recours ?

- 15% des clients ont indiqué connaître les normes de service des centres (sondage des clients, question 16).
- 6% étaient au courant des procédures de plaintes et de recours (sondage des clients, question 17).

Le rendement du service est-il mesuré de façon acceptable ?

- La mesure opérationnelle du rendement (nombre d'appels, délais de réponse, etc.) est régulière. Elle est mensuelle chez Ressources Entreprises.
- La mesure rigoureuse de la satisfaction des clients est bi-annuelle chez Info entrepreneurs ; à cette mesure, s'ajoute une enquête trimestrielle moins structurée. Les questionnaires utilisées pré-datent la publication de l'Outil de mesures communes et auraient avantage à être révisés en fonction d'une mesure stratégique de la satisfaction. Ressources Entreprises ne possède pas de système de mesure régulière et systématique de la satisfaction des clients.

Comment le rendement des Centres se comparent-ils aux normes de service des CSEC ?

- Les centres rencontrent les normes opérationnelles relatives à la disponibilité du service et aux délais de prestation. Le sondage mené auprès des clients dans le cadre de la présente étude indique que les facteurs de courtoisie, de respect, de qualité et de pertinence des informations sont satisfaisants pour plus de 80% des clients.
- Le site Web de Ressources Entreprises n'est disponible qu'en français alors qu'il s'agit du principal service (sur le plan quantitatif) et que les normes de service mentionnent la disponibilité du service dans la langue officielle choisie par le client.

À quelle fréquence recueille-t-on des renseignements sur les priorités des clients ?

- Ressources Entreprises n'a effectué de mesure des attentes et priorités des clients. L'étude menée par CROP en 2000 pour Info entrepreneurs comportait des questions relatives aux priorités des clients. De plus, la présente étude fournit de telles informations.

Comment communique-t-on aux clients les normes de service par mode d'accès ?

- Les normes de service sont affichées sur les sites Web des centres. Un dépliant est aussi disponible chez Info entrepreneurs.

La situation a-t-elle évolué depuis les observations présentées dans le rapport d'évaluation des CSEC de 1998 ?

- Les observations de l'évaluation nationale de 1998 étaient à l'effet que les normes de service étaient inscrites au site Web des centres et que peu de suivi était fait de leur respect – le rapport d'évaluation notait aussi que les cibles semblaient faciles à atteindre.
- Info entrepreneurs et Ressources entreprises recueillent de l'information permettant de juger du respect des normes de service de première ligne.
- L'évaluation nationale de 1998 indiquait qu'il n'existait pas de mécanisme formel de plainte. Aujourd'hui, Info entrepreneurs et Ressources Entreprises ouvrent la porte aux plaintes à partir de leur site Web, mais il s'agit de la seule véritable information offerte aux clients. Le petit nombre de plaintes traité au cours des deux dernières années pourrait indiquer une faiblesse dans ce mécanisme – ou alors une prestation de services pratiquement irréprochable, ce qui est difficile à envisager pour n'importe quelle organisation.

3.6 Évaluation du personnel

La question de l'évaluation du personnel touche essentiellement Info entrepreneurs, en tant que CSEC officiel pour le Québec et reconnu comme tel par le Secrétariat national.

Quel est le processus d'évaluation du personnel ?

- Jusqu'à maintenant, Info entrepreneurs utilisait le processus de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Une fois l'an, le chef d'équipe de chaque section remplissait une grille générique d'évaluation comprenant des questions sur la nature du travail accompli, sa quantité et sa qualité. Ce n'est que récemment que les évaluations font l'objet d'un suivi en cours d'année. Les résultats des évaluations étaient ensuite discutées avec l'employé et les besoins de formation en découlaient.
- DEC et la CCMM ont récemment (mars 2002) convenu de nouvelles modalités opérationnelles dans le cadre de la reconduction de l'entente de coopération. Dans la foulée de ces changements, le centre envisage l'adoption d'un nouveau modèle d'évaluation du personnel et d'un calendrier mieux en phase avec le cycle de l'organisation.

Les évaluations tiennent-elles compte des compétence d'emploi ?

- Selon la direction d'Info entrepreneurs, les employés se sont plaints du processus d'évaluation de la CCMM. Le processus ne permettait pas d'identifier les lacunes de compétences et les besoins de formation.
- Info entrepreneurs compte mettre en place un processus plus complet au cours de l'année 2002-2003.

Le processus permet-il de cerner et de résoudre des questions de dotation et de formation ?

- Le nouveau système d'évaluation sera mieux à même de traiter les questions de dotation et de formation.

À quelle fréquence le personnel est-il évalué ?

- Le processus d'évaluation prévoit un examen annuel.

Le programme de formation est-il adéquat ?

- Info entrepreneurs a dépensé 26 000 \$ en formation l'an passé. Rappelons que l'organisation compte une vingtaine d'employés. Avec une masse salariale de 1,1 million \$, ceci représente un investissement de 2,4 %, soit légèrement plus que la norme législative établie par le gouvernement du Québec.
- Info entrepreneurs offre des séances d'information par mois portant sur les programmes gouvernementaux et autres sujets pertinents à la clientèle.

Le personnel a-t-il l'impression de disposer des outils dont il a besoin ?

- La petite taille des organisations limite les occasions de promotion et de déplacements latéraux. Plusieurs employés perçoivent la formation comme la seule méthode disponible pour assurer leur croissance professionnelle.
- Chez Info entrepreneurs, la perception qui prime est à l'effet que l'effort de formation est adéquat. Certains employés ont indiqué qu'il serait à propos de revoir la participation de certains groupes spécialisés à la formation générale.

3.7 Accès régional

Est-ce que le service de Ressources Entreprises est comparable à celui d'Info entrepreneurs ? Est-ce qu'une entreprise a accès aux mêmes services où qu'elle soit située sur le territoire du Québec ?

- Le réseau des CSEC au Québec comptait 32 points de services décentralisés jusqu'au 31 mars 2002. Ces points de services ont été retirés à cause du faible achalandage et d'une offre de services limitée.

- Où qu'il soit localisé au Québec, un entrepreneur a accès aux services téléphoniques et Web des CSEC. Selon les personnes consultées, les services de renseignement et de consultation sont de valeur équivalente dans les deux centres.
- Ressources Entreprises ne bénéficient pas d'autant de ressources documentaires et de personnel aussi spécialisé qu'Info entrepreneurs dans le domaine des services de recherche.

Le partenaire d'accès régional a-t-il fourni un vaste accès aux renseignements du gouvernement fédéral sur les services aux entreprises ?

- Ressources Entreprises offre les mêmes services d'information et de consultation qu'Info entrepreneurs et a accès aux mêmes sources d'information par le biais de ses propres ressources et de prêts entre Ressources Entreprises et Info entrepreneurs. Ressources Entreprises a, de plus, participé à la régionalisation de l'information proposée par les Centres. DEC favorise cette façon d'accroître la pertinence et l'accessibilité des CSEC dans l'ensemble des régions du Québec.
- Les clients de Ressources Entreprises sont aussi satisfaits des services que les clients d'Info Entrepreneurs.
- Ressources Entreprises juge que son succès est basé sur les facteurs suivants : la régionalisation du service, les partenariats stratégiques, les ententes de service avec les organismes de développement économique, la promotion et l'implication dans le milieu.

Le partenaire d'accès régional a-t-il démontré qu'il est possible de trouver et d'appliquer de nouvelles formes de prestation efficaces des programmes par le biais de partenariats avec d'autres paliers du gouvernement et le secteur privé, ainsi qu'une bonne utilisation de la technologie ?

- Ressources Entreprises a une longue histoire de partenariat avec le secteur privé, le secteur public et le secteur associatif. L'organisation a vécu différentes phases de partenariat et s'oriente maintenant vers un nombre plus limité de partenaires ciblés et particulièrement pertinents à la clientèle. Elle a récemment conclu différentes ententes de service qui ajoute au maillage de services disponible aux clients.

Le partenaire d'accès régional a-t-il accru la visibilité fédérale et l'accès aux services et aux programmes aux entreprises dans les collectivités au-delà des emplacements actuels des CSEC ?

- La régionalisation de l'information visant les entrepreneurs rend plus pertinente l'information fédérale offerte par Ressources Entreprises.

Chapitre 4

Conclusions

4.1 Constats

a. Besoins des clients et du partenaire

- Huit clients sur dix ont indiqué avoir reçu ce dont ils avaient besoin au cours de leur plus récent contact avec un ou deux centres. Huit clients sur dix ont aussi indiqué que l'information reçue leur avait été plutôt utile ou très utile.
- Chez les clients potentiels, 60% ont signalé avoir eu besoin d'information commerciale au cours de l'année écoulée et 24% d'entre eux (12% des entreprises) ont eu de la difficulté à obtenir les renseignements en question.
- Globalement, 90% des clients se sont dits satisfaits ou très satisfaits des services des centres. Les deux seuls aspects qui n'atteignent pas la barre du 80% sont le coût du service (chez la petite proportion des clients à qui des frais sont facturés) et le système téléphonique automatisé (une critique récurrente dans tous les services publics). Info entrepreneurs procède actuellement à une refonte de ses capsules téléphoniques ; les clients ont maintenant un accès direct à un agent.
- La moitié des clients a été dirigée vers d'autres ressources. Parmi les clients qui ont donné suite à la référence, 85% ont trouvé plutôt utiles ou très utiles les renseignements obtenus de la seconde source.
- La poste et le courrier électronique sont les modes de transmission d'information préférés des clients potentiels.
- Les clients accordent plus d'importance aux aspects qualitatifs du service (compétence, professionnalisme, qualité des renseignements, langue, accessibilité, réponse aux besoins, courtoisie) qu'aux modalités d'accès. Ceci pourrait être interprété comme un signal des clients à l'effet que les CSEC peuvent modeler le service selon leurs contraintes et selon les besoins des clients, en autant que les aspects qualitatifs du service sont présents.
- DEC juge que les Centres remplissent bien leur rôle d'intermédiaires afin de transmettre de l'information gouvernementale auprès des entrepreneurs. Cependant, Info entrepreneurs devra améliorer la promotion des services (pour étendre le rayon de diffusion de son information) et la diversification des sources de financement.

b. Effets et répercussions de l'action des centres

L'information disponible sur les retombées auprès des clients est limitée.

- Les clients ont indiqué trouver utile l'information transmise (82%). Les clients sont plus actifs auprès des programmes gouvernementaux que les clients potentiels – cette différence pourrait provenir d'une plus grande maturité du groupe des clients potentiels. Les clients sont aussi satisfaits de leur propre maîtrise de l'information commerciale que les clients potentiels.
- Le taux de notoriété générale des centres oscille entre 15% pour Info entrepreneurs et 22% pour Ressources Entreprises. C'est un niveau de notoriété qui est probablement inférieur au niveau optimal mais qui doit être en équilibre avec la capacité des centres à faire face à la demande.
- Globalement, DEC est satisfait des produits et services offerts par les centres à l'intérieur des enveloppes budgétaires imparties.

c. Options au modèle actuel de prestation de services

- En 2001-2002, la demande globale pour les services des centres a diminué ; elle a augmenté chez Ressources Entreprises et diminué chez Info entrepreneurs. La présente étude n'est pas en mesure de documenter la pertinence des visites aux sites Web (qui représentent la majorité des transactions décomptées par les centres) en regard du mandat des CSEC ; on notera que la moitié des visites Web d'Info entrepreneurs étaient en provenance des États-Unis.
- La croissance de la demande pour les services de recherche est réelle et ces services offrent l'avantage de pouvoir se financer en partie par le biais d'une tarification à l'acte. Ils ne font toutefois pas partie du « core business » défini par les instances nationales dont le Secrétariat national des CSEC et les partenaires de gestion, soit l'accès aux renseignements sur les programmes et services des gouvernements du Canada et du Québec.
- La demande pour le service Info-fax a peut-être atteint un plancher. Le secrétariat national aurait l'intention de mettre un terme à ce service en août 2002.
- Les informations recueillies auprès des clients potentiels indiquent qu'il existe un besoin réel pour un outil facilitant l'accès à l'information gouvernementale pour les entrepreneurs.
- Les clients ont indiqué une certaine disponibilité à la tarification en autant que le produit ou le service comportait un certain niveau de personnalisation. La tarification de services ou de produits génériques n'est pas bienvenue.

d. Mise en œuvre des normes nationales de service

- Les centres respectent et atteignent généralement les normes nationales de service. Le site Web de Ressources Entreprises fait exception par son unilinguisme.

- Les centres se disent ouverts aux plaintes des clients mais les processus existants n'amènent pas les clients à exprimer une éventuelle insatisfaction.

e. Évaluation du personnel des centres

- Jusqu'à maintenant, Info entrepreneurs utilisait le système d'évaluation du personnel de la CCMM ; celui-ci ne satisfait cependant pas les personnes concernées. L'organisation compte migrer vers un nouveau modèle d'évaluation du personnel au cours de la prochaine année.
- Les employés d'Info entrepreneurs sont généralement satisfaits de la quantité de formation qui leur est offerte ; des pratiques plus judicieuses de participation aux formations sont jugées nécessaires par la gestion d'Info entrepreneurs.

f. Accès régional aux services des centres

- Les services les plus populaires (les sites Web et les informations téléphoniques) sont aussi facilement accessibles les uns que les autres sur tout le territoire du Québec.
- Les services de recherche d'Info entrepreneurs sont offerts à partir d'une bibliothèque mieux équipée et par une équipe plus spécialisée que ceux de Ressources Entreprises.
- Ressources Entreprises a participé à la régionalisation de l'information, ce qui la rend plus pertinente à la clientèle visée.

4.2 Pistes d'amélioration

Les pistes d'amélioration des centres de services aux entreprises du Canada au Québec ont été regroupées sous trois en-têtes : la prestation du service, les liens avec le milieu et la mesure du rendement.

a. Prestation du service

- Le budget annuel du Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada doit passer de 15 millions \$ à 14 millions \$ en 2003-2004, soit une diminution de 7 %. Le budget annuel de 1,88 million \$ des CSEC au Québec représentait 12,5% du budget national ; il est prévu que ce budget subisse une diminution de 10% en 2003-2004. Ces contraintes budgétaires sont sévères et pourraient remettre en question la capacité des centres d'assurer la prestation du service de base prévu par le programme du Réseau des centres de services aux entreprises du Canada.
- Le contexte budgétaire difficile s'ajoute à une demande accrue pour les services de recherche des centres qui sont les activités qui offrent la plus grande valeur ajoutée. Les centres pourraient être avisés de développer ces services en fonction d'une clientèle d'entreprises relativement matures qui est davantage disposée à défrayer des frais de services. En plus de permettre de mieux faire face aux réductions budgétaires, cette stratégie aiderait les centres à satisfaire aux exigences de DEC en ce qui a trait à la diversification des sources de revenus.

- Le Web est devenu le principal médium de prestation de services pour les centres. Malgré une contraction du nombre de visites au site Web d'Info entrepreneurs en 2001-2002, on peut croire que le Web conservera sa position dominante pour plusieurs années. En conséquence, les centres seraient avisés de continuer à investir dans la mise à jour de leurs sites Web et de prévoir y ajouter de l'information régionalisée. Pour les mêmes raisons, Ressources Entreprises devrait prévoir offrir une version anglaise de son site Web.
- Toujours à cause de l'importance du Web comme mode de prestation de services, des démarches pourraient être entreprises pour que Ressources Entreprises puisse offrir «Consultez-nous» à partir de son propre site Web.
- La régionalisation de l'information est probablement un élément clé de succès auprès des entrepreneurs. Les efforts dans ce sens devraient être appuyés ; ils peuvent prendre la forme de produits d'information (y compris les sites Web) adaptés aux régions ou de partenariats à géométrie variable avec les ressources des milieux régionaux.
- Deux autres aspects apparaissent se qualifier comme élément clé de succès :
 - d'une part, les informations fournies aux clients doivent être aussi à jour que possible (enjeu de qualité du service) et les clients et les clients doivent être assurés qu'ils reçoivent l'information la plus récemment disponible (enjeu de communication auprès des clients); des améliorations sont nécessaires à ces égards;
 - d'autre part, en tant que guichet unique, les centres ont à la fois l'occasion et la responsabilité de diriger leurs clients vers les ressources complémentaires pertinentes ; les références effectuées actuellement sont très satisfaisantes pour les clients ; les centres devraient s'assurer d'offrir ces références dans toutes les situations où cela est possible.
- Compte tenu de la densité de l'industrie technologique dans la grande région de Montréal, Info entrepreneurs pourrait initier des démarches pour obtenir l'appui et la présence d'une ressource permanente du Réseau canadien de technologie.

b. Liens avec le milieu

- L'efficacité de l'action des centres est décuplée par une utilisation judicieuse des réseaux touchant leurs clientèles cibles. Ressources Entreprises semble avoir réussi à développer un maillage plus dense qu'Info entrepreneurs ; cette dernière aurait avantage à travailler sa présence dans les milieux significatifs.
- Un plus grand accent sur l'établissement de partenariats contribuera peut-être à la diversification recherchée des sources de financement des centres, surtout chez Info entrepreneurs.
- La notoriété publique des centres est probablement inférieure à un niveau optimal. L'augmentation de la notoriété doit venir de pair avec la capacité de faire face à une augmentation de la demande ; ceci ne semble pas poser de problème à court terme, cependant, puisque les centres ont une capacité excédentaire dans la prestation de services téléphoniques (le « core business »). La diminution générale de l'achalandage interpelle aussi la stratégie promotionnelle des centres, en particulier d'Info entrepreneurs. Les centres ont besoin d'un plan de promotion/communication structuré.

c. Mesure du rendement

- La majorité des transactions décomptées par les centres sont des visites Web. Or, on sait peu de choses de ces visiteurs et de leur appartenance aux groupes cibles des centres. Compte tenu de l'importance quantitative des services Web, les centres devraient améliorer leur analyse des journaux Web pour fins de reddition de comptes et planifier une étude de l'utilisation de leurs sites Web pour mieux comprendre les avenues d'amélioration pertinentes.
- Dans le même esprit, le service «Consultez-nous», qui constitue la fine pointe technologique de l'offre des centres et dont les centres sont très fiers, devrait faire l'objet de statistiques d'utilisation particulières qui seraient présentées dans les rapports périodiques soumis à DEC par les centres.
- La mesure de la qualité intrinsèque des interventions des centres n'a pas été effectuée depuis quelques années. Elle prenait la forme d'enquêtes par clients mystères. Tout en reconnaissant la complexité de l'organisation de telles enquêtes, il apparaît important de compléter la mesure de la qualité présentement effectuée par le biais de la satisfaction de la clientèle en ajoutant une composante objective et rigoureuse.

Canada Business Service Centres Action Plan
Info-Entrepreneurs and Ressources Entreprise

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
Prestation du service			
<p>1. Constat :</p> <p>Le budget annuel du Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada doit passer de 15 M\$ à 14 M\$ en 2003-2004, soit une diminution de 7%. Le budget annuel de 1,881 million \$ des CSEC au Québec représentait 12,5% du budget national; il est prévu que ce budget subisse une diminution de 10% en 2003-2004. Ces contraintes budgétaires sont sévères et pourraient remettre en question la capacité des centres d'assurer la prestation du service de base prévu par le programme du Réseau des Centres de services aux entreprises du Canada (page 45).</p>	<p>Des représentations sont actuellement effectuées par le Secrétariat national auprès du Secrétariat du conseil du Trésor et du Ministère des finances pour la reconduction du budget des CSEC et son inscription dans la base A pour 14 M\$. Une soumission au SCT est en préparation.</p> <p>DEC reconnaît les contraintes budgétaires associées à un budget de 14M\$, il recommande de réviser la répartition de l'enveloppe budgétaire tel que discuté lors de la réunion des SMA le 15 octobre 2002. Toutefois, la livraison du mandat des CSEC n'est pas affectée par la diminution budgétaire, mais le développement de produits et la marge de manœuvre s'amenuisent.</p> <p>Une nouvelle proposition de répartition fut produite par le Secrétariat national et acceptée par DEC.</p>	<p>Novembre 2002</p> <p>Octobre 2002</p>	<p>Secrétariat National</p> <p>DEC - DGIIIP</p>
<p>2. Constat :</p> <p>Le contexte budgétaire difficile s'ajoute à une demande accrue pour les services de recherche des centres qui sont les activités qui offrent la plus grande valeur ajoutée. (Page 45)</p> <p>Recommandation :</p> <p>Les centres pourraient être avisés de développer ces services en fonction d'une clientèle d'entreprises relativement matures qui est davantage disposée à défrayer des frais de services. En plus de permettre de mieux faire face aux réductions budgétaires, cette</p>	<p>DEC n'envisage pas la mise en oeuvre de cette recommandation à court terme.</p> <p>La diversification des sources de revenus ainsi que le développement des services de recherche tarifés seront</p>	<p>En continu</p>	<p>Info entrepreneurs Ressources Entreprises</p>

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
stratégie aiderait les centres à satisfaire aux exigences de DEC en ce qui a trait à la diversification des sources de revenus. (Page 45)	bonifiés par la conclusion d'ententes de services avec des partenaires, notamment de DEC, qui offrent des services aux PME en développement, majeure partie de la clientèle des CSEC.		
<p>3. Constat :</p> <p>Selon les données opérationnelles des Centres, les visites des sites Web, suivies des consultations téléphoniques sont, de loin, les deux modes d'accès aux services les plus fréquents. (Page 16-17)</p> <p>Le Web est devenu le principal medium de prestation de service pour les centres. Malgré une contradiction du nombre de visites au site Web d'Info entrepreneurs en 2001-2002, on peut croire que le Web conservera sa position dominante pour plusieurs années.</p> <p>Le site Web de Ressources Entreprises n'est disponible qu'en français alors qu'il s'agit du principal service (sur le plan quantitatif) et que les normes de service mentionnent la disponibilité du service dans la langue officielle choisie par le client. (Page 35)</p> <p>Recommandation :</p> <p>En conséquence, les centres seraient avisés de continuer à investir dans la mise à jour de leurs sites Web et de prévoir y ajouter de l'information régionalisée. Pour les mêmes raisons, Ressources Entreprises devrait prévoir offrir une version anglaise de son site Web. (Page 45)</p>	<p>Explication : Contradiction : le nombre de visites sur les sites Web est calculé différemment dans les CSEC au Canada. Le Secrétariat national élabore actuellement une procédure afin d'harmoniser la mesure.</p> <p>Les constats découlant de l'évaluation ont été acceptés par les centres. La mise à jour des sites est continue.</p> <p>Ressources Entreprises a déjà entrepris des démarches pour régionaliser.</p> <p>Ressources Entreprises a déjà entrepris des démarches pour régionaliser l'information disponible.</p>	<p>Hiver 2003</p> <p>En continu</p>	<p>Secrétariat national</p> <p>Info Entrepreneurs Ressources Entreprises</p>

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
<p>Ressources Entreprises prévoit offrir une version anglaise de son site Web. (Page 45)</p> <p>4. Constat :</p> <p>Ressources Entreprises a complété plus de 28 000 interventions en 2002-2001 (incluant les services Web) et 39 000 en 2001-2002. Ceci représente une augmentation annuelle de 40 %; cette croissance est associée en très grande partie aux visites du site Web et, dans une moindre mesure, au service de recherche documentaire (de 453 demandes à 773) et au service de consultation personnalisé; la demande pour les autres services était en baisse. (Page 5)</p> <p>Recommandation:</p> <p>Toujours à cause de l'importance du Web comme mode de prestation de services, des démarches pourraient être entreprises pour que Ressources Entreprises puisse offrir « Consultez-nous » à partir de son propre site Web. (Page 46)</p>	<p>La traduction du site Web de Ressources Entreprises est en cours.</p> <p>Des discussions seront amorcées au cours des prochaines semaines avec le Secrétariat National, responsable de l'application « Consultez-nous » pour revoir les politiques et directives édictées pour l'utilisation de cet outil.</p>	<p>Janvier 2003</p> <p>Hiver 2003</p>	<p>Ressources Entreprises</p> <p>DEC – DGIIIP Secrétariat National</p>
<p>5. Constat :</p> <p>La régionalisation de l'information visant les entrepreneurs rend plus pertinente l'information fédérale offerte par Ressources Entreprises. (Page 40).</p> <p>Recommandation :</p> <p>La régionalisation de l'information est probablement un élément clé de succès auprès des entrepreneurs.</p>	<p>Le Comité de gestion DEC/IE/RE, en mars 2002, a statué sur la pertinence de la régionalisation de l'information. Des produits supplémentaires sont en</p>	<p>En continu</p>	<p>Info entrepreneurs Ressources Entreprises</p>

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
Les efforts dans ce sens devraient être appuyés; ils peuvent prendre la forme de produits d'information (y compris les sites Web) adaptés aux régions ou de partenariats à géométrie variable avec les ressources des milieux régionaux. (Page 46)	cours d'élaboration par Ressources Entreprises.		
<p>6. Recommandations :</p> <p>Deux autres aspects apparaissent se qualifier comme élément clé de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'une part, les informations fournies aux clients doivent être aussi à jour que possible (enjeu de qualité du service) et les clients doivent être assurés qu'ils reçoivent la plus récemment disponible (enjeu de communication auprès des clients); des améliorations sont nécessaires à ces égards; • D'autre part, en tant que guichet unique, les centres ont à la fois l'occasion et la responsabilité de diriger leurs clients vers les ressources complémentaires pertinentes; les références effectuées actuellement sont très satisfaisantes pour les clients; les centres devraient s'assurer d'offrir ces références dans toutes les situations où cela est possible. (Page 46) 	Les centres ont pris connaissance de cet élément de succès et s'assurent de maintenir la qualité des références. Toutefois, les centres demeurent un service de 1 ^{ère} ligne de livraison de l'information (gouvernementale et à valeur ajoutée) aux entreprises et aux organismes qui offrent des services directs aux PME (2 ^e ligne).	En continu	Info entrepreneurs Ressources Entreprises
<p>7. Recommandation :</p> <p>Compte tenu que la densité de l'industrie technologique dans la grande région de Montréal, Info entrepreneurs pourrait initier des démarches pour obtenir l'appui et la présence d'une ressource</p>	Info entrepreneurs élabore une stratégie afin de rejoindre les partenaires potentiels, incluant ceux de l'industrie technologique. Un des moyens étudiés est l'ajout d'une ressource du RCT.	Mars 2003	Info entrepreneurs

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
permanente du Réseau canadien de technologie. (Page 46)			
Liens avec le milieu			
<p>1. Constat :</p> <p>L'efficacité de l'action des centres est décuplée par une utilisation judicieuse des réseaux touchant leurs clientèles cibles. (Page 46)</p> <p>Recommandation :</p> <p>Ressources Entreprises semble avoir réussi à développer un maillage plus dense qu'Info entrepreneurs; cette dernière aurait avantage à travailler sa présence dans les milieux significatifs. (Page 46)</p>	<p>Info entrepreneurs a amorcé au cours des dernières semaines des visites ainsi que des présentations officielles auprès d'organismes, près de leur clientèle-cible, susceptibles d'être intéressés par leurs services.</p> <p>Le cadre de mesure du rendement oblige Info entrepreneurs à développer son réseau de partenaires.</p>	<p>Automne 2002 Hiver 2003</p>	<p>Info entrepreneurs</p>
<p>2. Constat :</p> <p>Les partenaires servent à donner l'accès à l'information, à élaborer des bases de données et à dispenser des services. (Page 2)</p> <p>Recommandation :</p> <p>Un plus grand accent sur l'établissement de partenariats contribuera peut-être à la diversification recherchée des sources de financement des centres, surtout chez Info entrepreneurs. (Page 47)</p>	<p>Info entrepreneurs a amorcé au cours des dernières semaines des visites auprès d'organismes susceptibles d'être intéressés par leurs services et par la conclusion d'ententes de services pour la recherche tarifée à valeur ajoutée.</p> <p>Le cadre de mesure du rendement oblige Info entrepreneurs a développé son réseau de partenaires.</p>	<p>Automne 2002 Hiver 2003</p>	<p>Info entrepreneurs</p>

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
<p>3. Constat :</p> <p>Des niveaux de notoriété générale de 15% à 22% pourraient être suffisant si les centres visaient une niche de la population générale des entreprises qui correspondait à la tranche connaissant les centres. Cependant, dans leur mandat de CSEC, les centres visent une clientèle assez large (les entreprises qui sont à la recherche d'information sur les services du gouvernement du Canada) qui déborde sans doute leur plage de notoriété. (Page 27)</p> <p>La notoriété publique des centres est probablement inférieure à un niveau optimal. (Page 47)</p> <p>Recommandation :</p> <p>L'augmentation de la notoriété doit venir de pair avec la capacité de faire face à une augmentation de la demande; ceci ne semble pas poser e problème à court terme, cependant, puisque les centres ont une capacité excédentaire dans la prestation de services téléphoniques (le « core business »). La diminution générale de l'achalandage interpelle aussi la stratégie promotionnelle des centres, en particulier d'Info entrepreneurs. Les centres ont besoin d'un plan de promotion/communication structuré. (Page 47)</p>	<p>Ressources Entreprises a déjà un plan de communication.</p> <p>Info entrepreneurs élabore actuellement le sien. Des publicités et des encarts dans des publications ciblées ont été payées au cours des dernières semaines. De plus, Info entrepreneurs était en nomination lors du Gala des affaires électroniques (Gouvernement en ligne) le 7 novembre 2002.</p> <p>L'élément principal de distinction est la reconnaissance que ces deux centres constituent des guichets uniques de l'information pour les entrepreneurs.</p> <p>Explication : le « core business » des CSEC consiste en la livraison intégrée d'informations gouvernementales et non dans les médiums utilisés pour y accéder.</p>	<p>Automne 2002</p>	<p>Info entrepreneurs</p>

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
Mesures du rendement			
<p>1. Constat :</p> <p>La majorité des transactions décomptées par les centres sont des visites Web. Or, on sait peu de choses de ces visiteurs et de leur appartenance aux groupes cibles des centres. (Page 47)</p> <p>Recommandation :</p> <p>Compte tenu de l'importance quantitative des services Web, les centres devraient améliorer leur analyse des journaux Web pour fins de reddition de comptes et planifier une étude de l'utilisation de leurs sites Web pour mieux comprendre les avenues d'amélioration pertinentes. (Page 47)</p>	<p>Des mesures sont actuellement à l'étude au Secrétariat national afin d'améliorer la situation à cet égard. Une analyse des usagers des sites Web est en cours au Secrétariat national.</p>	<p>Automne 2002</p>	<p>Secrétariat national</p>
<p>2. Recommandation :</p> <p>Dans le même esprit, le service « Consultez-nous », qui constitue la fine pointe technologique de l'offre des centres et dont les centres sont très fiers, devrait faire l'objet de statistiques d'utilisation particulières qui seraient présentées dans les rapports périodiques soumis à DEC par les centres. (Page 47)</p>	<p>Info entrepreneurs, en collaboration avec le Secrétariat national, élabore actuellement un devis d'évaluation pour l'outil « Consultez-nous ».</p>	<p>2003-2004</p>	<p>Secrétariat national Info entrepreneurs</p>
<p>3. Constat :</p> <p>Dans le même esprit, le service « Consultez-nous », qui constitue la fine pointe technologique de l'offre des centres et dont les centres sont très fiers, devrait</p>	<p>Info entrepreneurs, en collaboration avec le Secrétariat national, élabore actuellement un devis d'évaluation pour l'outil « Consultez-nous ».</p>	<p>2003-2004</p>	<p>Secrétariat national Ressources Entreprises CED</p>

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
<p>faire l'objet de statistiques d'utilisation particulières qui seraient présentées dans les rapports périodiques soumis à DEC par les centres. (Page 47)</p> <p>Recommandation :</p> <p>Tout en reconnaissant la complexité de l'organisation de telles enquêtes, il apparaît important de compléter la mesure de la qualité présentement effectué par le biais de la satisfaction de la clientèle en ajoutant une composante objective et rigoureuse. (Page 47)</p>			National Secretariat
<p>4. Recommandation :</p> <p>Les questionnaires utilisés pré-datent la publication de l'Outil de mesures communes et auraient avantage à être révisés en fonction d'une mesure stratégique de la satisfaction. Ressources Entreprises ne possèdent pas de système de mesure régulière et systématique de la satisfaction des clients. (Page 35)</p>	<p>Les centres devront développer des outils en collaboration avec les différents partenaires de l'initiative CSEC (DEC, Secrétariat national, autres CSEC) afin d'harmoniser la collecte d'informations à ce propos.</p>	2003-2004	<p>Info entrepreneurs Ressources Entreprises DEC Secrétariat national</p>
Normes de services			
<p>1. Constat :</p> <p>L'évaluation nationale de 1998 indiquait qu'il n'existait pas de mécanisme formel de plainte. Aujourd'hui, Info entrepreneurs et Ressources Entreprises ouvrent la porte aux plaintes à partir de leur site Web, mais il s'agit de la seule véritable information offerte aux clients. (Page 36)</p> <p>Les centres se disent ouverts aux plaintes des clients mais les processus existants n'amène pas les clients à exprimer une éventuelle insatisfaction. (Page 44)</p>			

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
<p>Recommandation :</p> <p>Le petit nombre de plaintes traité au cours des deux dernières années pourrait indiquer une faiblesse dans ce mécanisme – ou alors une prestation de services pratiquement irréprochable, ce qui est difficile à envisager pour n'importe quelle organisation. (Page 36)</p>	<p>Comme en témoigne le haut taux de satisfaction, la qualité des services des centres est apparente et validée. Cependant, une analyse plus détaillée du mécanisme d'acheminement et de traitement des plaintes sera effectuée.</p>	<p align="center">2003</p>	<p align="center">Info entrepreneurs Ressources Entreprises</p>
Besoins du partenaire			
<p>1. Recommandation :</p> <p>Pour le partenaire, il serait préférable que les centres soient plus actifs dans la promotion de leurs services pour étendre le rayon de diffusion de son information. (Page 23)</p>	<p>Les centres sont sensibilisés à cet enjeu et participent de façon plus active à diverses activités de réseautage.</p>	<p align="center">En continu</p>	<p align="center">Info entrepreneurs Ressources Entreprises</p>
<p>2. Recommandation :</p> <p>DEC s'attend à ce qu'Info entrepreneurs accroisse l'accent porté sur les services tarifés. C'est un secteur où la demande croît rapidement et où le centre peut trouver son compte sur le plan de la rentabilité. (Page 24)</p>	<p>Le cadre de mesure de rendement des centres prévoit une augmentation des relations avec des partenaires pour la conclusion d'ententes de services de recherches tarifés; les centres seront imputables de leurs résultats à ce sujet.</p>	<p align="center">En continu</p>	<p align="center">Info entrepreneurs Ressources Entreprises</p>
<p>3. Recommandation :</p> <p>DEC aimerait que des services plus diversifiés (par ex, séminaires) soient offerts aux entrepreneurs clients d'Info entrepreneurs pour les attirer de différentes façons. (Page 25)</p>	<p>Explication : DEC considère qu'Info entrepreneurs doit circonscrire son mandat à la livraison d'informations aux entrepreneurs. Celui-ci doit toutefois rechercher des moyens novateurs afin de promouvoir ses services.</p> <p>Le cadre de mesure de rendement prévoit l'utilisation de</p>	<p align="center">En continu</p>	<p align="center">Info entrepreneurs</p>

Plan d'action pour les Centres de services aux entreprises du Canada

Recommandations proposées par Réseau Circum inc.	Actions de l'agence	Date prévue D'achèvement	Entités responsables
	différents mécanismes pour promouvoir les services d'Info entrepreneurs.		
<p>4. Recommandation :</p> <p>Chez Info entrepreneurs, DEC aimerait voir un effort plus grand porté vers des services additionnels à valeur ajoutée comme des services de recherche mieux promus et des maillages plus nombreux et étroits avec le milieu économique. (Page 29)</p>	<p>Le cadre de mesure de rendement des centres prévoit une augmentation des relations avec des partenaires afin de conclure des ententes de services de recherches tarifés; les centres seront imputables de leurs résultats à ce sujet.</p>	<p>En continu</p>	<p>Info entrepreneurs</p>