



Industry  
Canada

Industrie  
Canada

# Évaluation du Réseau Entreprises Canada

## Rapport final

**Mai 2014**

Présenté au comité ministériel d'évaluation le 20 mai 2014

Approuvé par le sous-ministre le 3 juin 2014

Canada

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
1.1	Historique du programme .....	4
1.2	Objectifs du programme .....	6
1.3	Prestation et gouvernance du programme.....	6
1.4	Autres intervenants et public cible.....	8
1.5	Ressources du programme .....	9
1.6	Modèle logique .....	9
<b>2.0</b>	<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>11</b>
2.1	Portée et objectifs de l'évaluation .....	11
2.2	Questions de l'évaluation.....	11
2.3	Démarche d'évaluation .....	11
2.4	Méthodes de collecte des données .....	12
2.5	Limite de la collecte des données .....	15
<b>3.0</b>	<b>CONSTATATIONS.....</b>	<b>18</b>
3.1	Pertinence.....	18
3.2	Rendement .....	25
<b>4.0</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>53</b>
4.1	Pertinence.....	53
4.2	Rendement .....	53

## LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT RAPPORT

Abréviation	Signification
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
APSM	Aide à la prestation de services multimodes
ARC	Agence du revenu du Canada
CanNor	Agence canadienne de développement économique du Nord
CPSSP	Conseil de la prestation des services du secteur public
CT	Conseil du Trésor
DEC-Q	Développement économique du Canada pour les régions du Québec
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
ECO	Entreprises Canada Ontario
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FedDev	Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
IC	Industrie Canada
ODR	Organisme de développement régional
REC	Réseau Entreprises Canada
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Financement fédéral affecté aux partenaires de gestion de 2008-2009 à 2012-2013	Page 7
Tableau 2	Tendances du site Internet national, EF 2010-2011 à EF 2012-2013	Page 24
Tableau 3	Noms qu'utilisent le Réseau Entreprises Canada et ses centres locaux	Page 25
Tableau 4	Sources de financement de tous les points de service du REC par catégorie de fonds	Page 42

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Gouvernance d'Entreprises Canada : Articulation du programme	Page 6
Figure 2	Modèle logique du Réseau Entreprises Canada (2013)	Page 8
Figure 3	Clients du REC pour les interactions assistées individuelles EF 2012-2013	Page 22
Figure 4	Visites au site des clients du REC, y compris les sites régionaux	Page 23
Figure 5	Modes assistés par un agent REC, tendances dans le temps	Page 23
Figure 6	Zone de service REC par type de centre	Page 33
Figure 7	Structure de gouvernance du REC, conclusions de l'évaluation, exercice financier 2012-2013	Page 34
Figure 8	Services utilisés pendant les interactions assistées par un agent, 2012-2013	Page 35
Figure 9	Valeur du financement du REC en dollars d'aujourd'hui, y compris le Fonds GeD	Page 41

# SOMMAIRE

## Aperçu du programme

Le Réseau Entreprises Canada (REC) existe depuis le début des années 1990. Le Réseau actuel a été formé en 2004 et renouvelé en 2009 avec un budget permanent annuel de 15 millions \$. L'objectif du REC est de fournir une information intégrée sur les services, les programmes et les règlements gouvernementaux fédéraux, provinciaux et territoriaux pour les petites entreprises et les nouveaux entrepreneurs établis au Canada. Ce Réseau est offert à travers le pays par six partenaires de gestion, dont Industrie Canada qui est responsable du Bureau national, et les organismes de développement régional (Agence de promotion économique du Canada atlantique, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, Diversification de l'économie de l'Ouest et Agence canadienne de développement économique du Nord) qui gèrent le programme au palier régional.

## Objet et méthodologie de l'évaluation

L'objet de la présente évaluation était de répondre à un engagement pris au moment du renouvellement. L'évaluation traite des grands enjeux de la pertinence et du rendement conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor et des lacunes détectées par la direction du programme du REC. L'évaluation est axée sur la période quinquennale de 2008 à 2013.

Un Comité consultatif sur l'évaluation, auquel siègent des représentants de tous les partenaires de gestion, a été mis sur pied pour orienter le processus d'évaluation. La méthodologie comportait un examen documentaire, une analyse du contexte, un examen des données du programme dans la base de données de clients, 72 entrevues avec des intervenants du programme, 15 groupes de consultation avec 109 clients du REC à travers le Canada, un essai de convivialité du site Internet du REC, la description des processus et l'analyse des données financières.

## Constatations

### *Pertinence*

La raison d'être originale du programme est toujours valable. Les petites entreprises sont une partie importante de l'économie canadienne et ont besoin d'aide pour s'y retrouver dans la complexité gouvernementale. De plus, l'objectif du REC d'offrir un guichet unique de prestation de services multimodes correspond au moyen que préfèrent les clients pour obtenir de l'information. Les objectifs du programme correspondent aux priorités et aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral de fournir un soutien coordonné aux petites entreprises.

## *Rendement*

Le REC a été dans l'incapacité de faire le suivi des résultats pour le client. On a exploré plusieurs options de collecte de données primaires pour mesurer les résultats pour les clients, mais une seule, une série nationale de groupes de consultation, était réalisable. Par conséquent, les données manquent pour tirer des conclusions sur certaines questions de l'évaluation relatives au rendement et à l'effet du REC sur les petites entreprises.

Le Réseau rejoint un important sous-ensemble de son public cible, les microentreprises et les entreprises intermédiaires, mais l'évaluation ne permet pas de conclure sur la mesure à laquelle il rejoint la population plus large des petites entreprises. Les données disponibles suggèrent une faible sensibilisation au programme en partie à cause des rares activités de marketing et de la confusion quant aux nombreux noms utilisés pour identifier le Réseau à travers le pays.

Le REC réduit le temps et l'effort nécessaires pour obtenir de l'information et des services gouvernementaux pour de nombreuses personnes qui le trouvent, mais il faudrait explorer davantage les améliorations à apporter à l'information et aux services offerts aux petites entreprises.

En général, les clients sont satisfaits de l'information que leur fournit le REC. Toutefois, l'évaluation ne peut pas conclure sur la mesure dans laquelle les petites entreprises trouvent cette information et ces services utiles. Les sondages auprès de la clientèle et les autres formes de suivi, une formation uniformisée pour le personnel du REC, le contrôle de la qualité et un mécanisme de plainte pourraient améliorer la fiabilité et l'utilité des services offerts.

L'évaluation est dans l'incapacité de conclure de l'effet du REC sur l'expansion et la survie des petites entreprises, mais des preuves suggèrent que le Réseau a aidé certaines entreprises à démarrer ou à trouver rapidement la bonne voie.

La structure de gouvernance du REC est complexe compte tenu de l'ampleur du programme. Les services qu'il offre à travers le pays sont inégaux et la mesure du rendement national est un défi pour le programme. À titre de réseau, le REC ne dispose pas des facteurs de réussite communs aux programmes de prestation intégrée de services.

Le REC a réalisé des efficiences en réaction aux réductions de ressources. La gouvernance décentralisée et le modèle de prestation de services ont permis des efficiences au palier des partenaires, mais empêché les efficiences plus larges. Ces facteurs ont également influencé la capacité de rendre compte de ce à quoi les fonds fédéraux ont servi dans les régions ayant de multiples partenaires de financement et de la capacité du programme de prendre des décisions stratégiques nationales.

## Recommandations

Le contexte dans lequel le REC fonctionne a évolué depuis 20 ans. Les pratiques exemplaires en prestation intégrée de services révèlent la nécessité d'une gestion du leadership, de la gouvernance et des modes intégrés. En même temps, le REC s'est régionalisé progressivement avec des modèles de prestation, des offres de services, des tarifs et des activités de mesure du rendement qui varient d'un partenaire de gestion à l'autre. Ainsi, le Réseau fonctionne moins comme un réseau et davantage comme une collection de programmes régionaux offrant des services aux petites entreprises. Dans ce contexte, il est recommandé qu'IC et les ODR :

1. examinent le concept et la prestation du REC en tenant compte
  - des pratiques exemplaires internationales et des attentes des clients et
  - réexaminent les modèles de gouvernance et de prestation des services;
2. quel que soit le résultat de cet examen, s'assurent que des mesures sont prises pour améliorer la capacité du gouvernement fédéral à mesurer le rendement au moyen de mesures du rendement uniformisées et à faire un suivi financier qui permette de rendre compte de la réalisation des résultats souhaités.

## 1.0 INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation du Réseau Entreprises Canada (REC).

L'objet de la présente évaluation était de répondre à un engagement pris au moment du renouvellement du programme en 2009. Elle évalue la pertinence et le rendement du REC conformément aux exigences de la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (CT) du Canada. Le rapport est structuré en quatre sections :

- la section 1 présente le profil du programme;
- la section 2 présente la méthodologie d'évaluation;
- la section 3 présente les constatations relatives aux questions de pertinence et de rendement; et
- la section 4 résume les conclusions de cette étude et offre des recommandations.

### Profil du programme

#### 1.1 Historique du programme

Ce programme a été lancé au départ à titre de projet pilote en 1992 avec trois centres de service Entreprises Canada à Halifax, Edmonton et Winnipeg. En 1994, le réseau de Centres de services aux entreprises du Canada, comme on l'appelait, a été lancé à travers le pays par Industrie Canada (IC) et les organismes de développement régional (ODR), dont l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC-Q) et Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO). Le Réseau est fondé sur le principe du guichet unique qui offre aux entreprises l'information sur les programmes et services gouvernementaux fédéraux et provinciaux. Au fil des années, plusieurs centres ont installé leur banque d'information en ligne et créé des sites Internet individuels.

En 2000, en vertu de l'initiative Gouvernement en direct, le gouvernement fédéral a financé la création par IC d'un portail Internet fédéral pour les services aux entreprises. En 2004, les Centres de services aux entreprises du Canada ont fusionné avec le portail des entreprises pour former le REC et offrir les services « clic », « appel » et « visite » aux entreprises du Canada. Le site Internet national a été créé et branché à chaque site individuel.

Le concept original des services du REC du début des années 1990 était d'avoir un centre sans rendez-vous, un centre d'appel téléphonique et un site Internet dans chaque province et territoire. À la suite de l'exercice de réaménagement de 2009, le REC a été reprofilé et doté d'un financement annuel permanent pour chaque partenaire de gestion qui, à l'époque, comprenait IC, l'APECA, le DEC-Q et DEO. Cette mouture comportait un nouveau concept de service qui amalgamerait les 14 sites Internet fédéral, provinciaux et territoriaux en un site unique; de développer une nouvelle stratégie de gestion des appels téléphoniques, notamment de nouvelles normes et protocoles de service téléphonique, ainsi qu'une formation accrue pour le personnel pour qu'il offre un service de qualité plus égale. Les autres grands changements du réaménagement de 2009 comportaient l'intégration de PerLE, un outil d'information en ligne d'IC

pour les permis d'exploitation et les licences d'entreprises, et une insistance sur la croissance des petites entreprises en plus des entreprises en démarrage.

Ce nouveau concept de service exigeait un engagement plus profond des quatre ministères responsables pour établir les priorités fédérales communes, une plus grande collaboration entre les centres de service et des mécanismes robustes d'information sur le rendement en temps voulu. Chaque partenaire de gestion du REC devait exécuter ses propres rôles et responsabilités, mais était ultimement responsable de l'ensemble du REC et de la réalisation des priorités communes.

Les services du REC sont offerts au moyen d'une structure de gouvernance décentralisée. L'objectif est d'assurer que les intérêts fédéraux en évolution sont servis et gérés dans le but de réaliser une prestation de services uniforme et rentable avec assez de souplesse pour s'adapter aux besoins régionaux particuliers le cas échéant.<sup>1</sup> La documentation sur le réaménagement de 2009 décrit les rôles et responsabilités du Bureau national et des partenaires de gestion du REC. Plus précisément, le Bureau national est responsable :

- d'assurer le leadership du REC;
- de développer des orientations, des normes de service et des politiques fédérales nouvelles en collaboration avec les partenaires de gestion;
- de coordonner la planification intégrée et les rapports sur le rendement national;
- d'évaluer les questions nationales relatives aux petites entreprises au moyen de la recherche et de consultations avec les principaux intervenants;
- du marketing national;
- de gérer et d'assurer la présence du REC sur l'Internet;
- d'héberger le système de gestion du contenu, la trousse en évolution des outils en ligne et des outils nationaux de mesure et de reddition de compte du réseau;
- de coordonner l'achat de banques de données électroniques centralisées pour la recherche; et
- de développer une stratégie de gestion des appels téléphoniques avec le Centre de services aux entreprises du Canada — Ontario.

Les partenaires de gestion, selon le réaménagement de 2009, sont responsables :

- de fournir une orientation stratégique et fonctionnelle pour préserver et améliorer les objectifs fédéraux du REC;
- de développer des politiques pour le réseau;
- d'exécuter le REC dans chacune des régions respectives;
- de développer des accords et des arrangements de coopération fédéraux-provinciaux-territoriaux et de négocier l'expansion du Réseau dans les régions respectives;
- de surveiller les communications et les autres activités de soutien pour assurer la cohérence à travers le Réseau;
- d'assurer la réalisation des objectifs fédéraux et des priorités nationales convenues;

---

<sup>1</sup> Charte du Réseau Entreprises Canada, 2011, p. 4.



- de s'assurer que les centres se conforment aux politiques fédérales (comme la *Loi sur les langues officielles* et le Programme de coordination de l'image de marque) et aux normes nationales établies pour le Réseau;
- d'assurer un financement suffisant pour que les centres atteignent les objectifs du REC; et
- de surveiller les politiques d'exploitation, y compris l'évaluation du rendement et les rapports sur les résultats.

En 2011, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) se joignait au Réseau à titre de partenaire de gestion pour assumer la responsabilité des trois centres territoriaux du REC auparavant gérés par IC. En 2013, l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev) devenait un partenaire de gestion et assumait la responsabilité du Centre de services aux entreprises du Canada en Ontario, lui aussi auparavant géré par IC.

## 1.2 Objectifs du programme

L'objectif du REC, selon ses documents fondamentaux, est de fournir une information intégrée sur les services, les programmes et les règlements gouvernementaux fédéraux, provinciaux et territoriaux pour les petites entreprises et les nouveaux entrepreneurs établis au Canada. Il vise à fournir aux petites entreprises de toutes les régions du Canada un guichet unique ou un service à guichet unique fiable, à jour, pertinent et adapté à leurs besoins. À cette fin, le REC vise à :

- s'associer à d'autres paliers de gouvernement et prestataires de service pour aider les entreprises clientes à travers le Canada, pour miser sur les occasions et pour minimiser le dédoublement et le chevauchement;
- réduire le fardeau, le temps et l'effort nécessaires aux entreprises pour trouver ce dont elles ont besoin en intégrant l'information de multiples sources et paliers de gouvernement;
- centrer les efforts sur les priorités et les obstacles du moment à la réussite et à la croissance des petites entreprises, et sur la pertinence et l'exactitude de l'information fournie; et
- sensibiliser aux produits et outils pour augmenter le nombre de clients qui consultent le REC.<sup>2</sup>

## 1.3 Prestation et gouvernance du programme

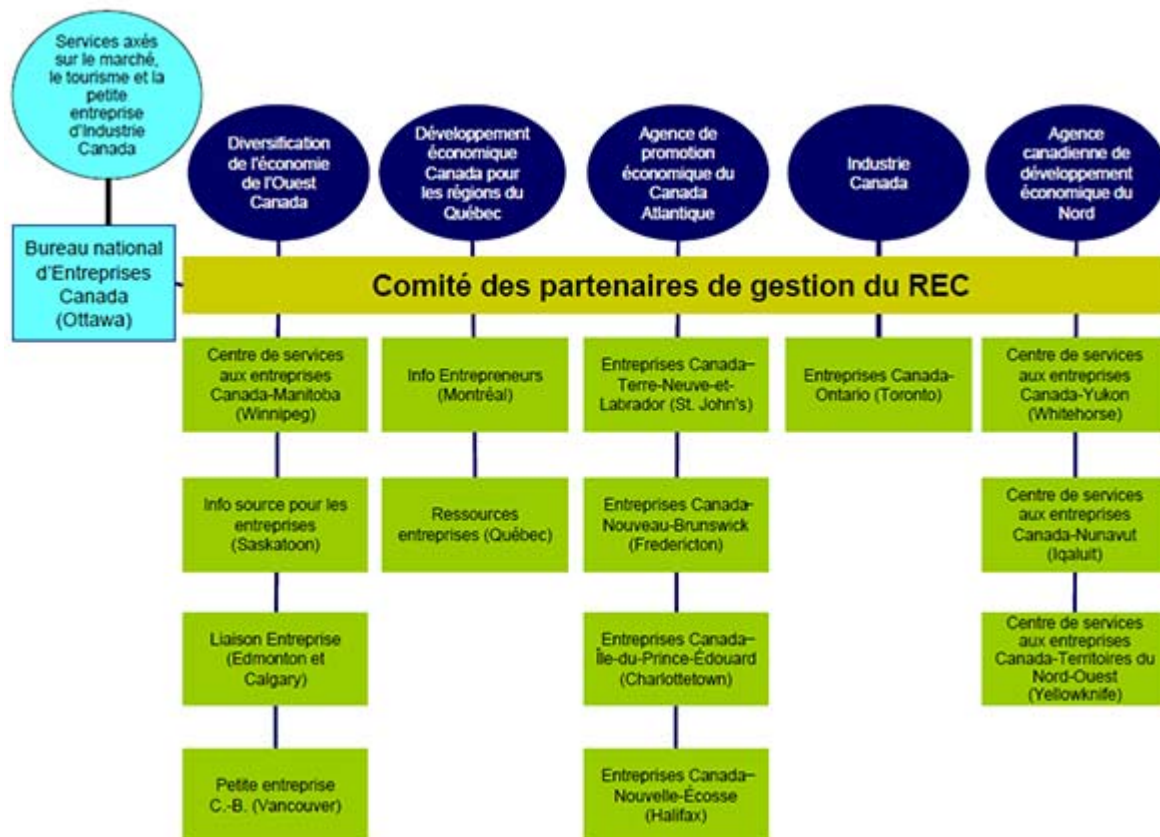
Le mécanisme de prestation du Réseau Entreprises Canada comprend un site Internet national, un numéro de téléphone sans frais, un service de courriel et plusieurs centres de services à travers le Canada. Lorsque l'évaluation a commencé en 2013, il y avait 16 centres de services, dont quatre centres satellites. De ces centres, 11 étaient des centres sans rendez-vous, quatre des centres par appel ou courriel et un était un centre d'appel qui offrait des services en personne sur rendez-vous (consulter la liste complète des points de service REC à l'annexe A). Le REC évolue vers l'offre de services par d'autres modes d'accès comme les médias sociaux, les téléconférences, les webinaires, YouTube et cliquer pour clavarder.

---

<sup>2</sup> Charte du Réseau Entreprises Canada, 2011, p. 2.

Au moment de l'évaluation, la gouvernance du REC était partagée entre IC (SMTPE) et les cinq autres partenaires de gestion du Canada. La Figure 1 ci-dessous illustre la structure de gouvernance du REC telle que le programme l'a conçue et inclut le centre de services de base de chaque région. Veuillez prendre note que la structure de gouvernance a changé en 2013 avec l'ajout de la FedDev et la fermeture des centres de services sans rendez-vous du Canada atlantique.

**Figure 1 : Gouvernance du Réseau Entreprises Canada : Articulation du programme<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> Veuillez prendre note que la Figure 1 représente la gouvernance du REC décrite en 2011 dans la charte du programme. FedDev est devenu le partenaire de gestion responsable de l'Ontario en 2013-2014. Deux centres de services sont actifs en Alberta, mais le centre de Calgary fermera en 2014. Le Centre de services aux entreprises Canada-Yukon est inactif depuis 2011. Outre les bureaux mentionnés à la Figure 1, CanNor dirige également les centres satellites de Cambridge et Rankin Inlet, Nunavut.

## 1.4 Autres intervenants et public cible

En plus du Bureau national et des partenaires de gestion, les grands intervenants du REC comprennent :<sup>4</sup>

- *Centres de services* : Les centres de services régionaux sont le principal mécanisme par lequel le REC rejoint les entreprises. Les centres de services sont responsables de la prestation des services de base du REC déterminés par les partenaires de gestion, d'autres services négociés avec leurs partenaires respectifs, des efforts de sensibilisation pour cerner les besoins des entreprises régionales, de la promotion du développement économique régional, de la collaboration avec le bureau national, les uns avec les autres et les autres fournisseurs de services pour détecter les inefficiences, réduire le dédoublement et offrir le meilleur service à la clientèle.
- *Gouvernements provinciaux et territoriaux* : Là où des ententes de partenariat ont été conclues avec les partenaires de gestion, certaines provinces et territoires soutiennent les centres de services du REC en offrant du financement ou des contributions en nature et utilisent les centres pour offrir des programmes et services provinciaux.
- *Autres organisations, dont les organisations sans but lucratif et communautaires non gouvernementales* : Le Réseau travaille indirectement avec d'autres organisations régionales, dont les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les sociétés de développement économique, les entreprises et centres de services et les autres organisations communautaires de soutien aux entreprises pour offrir ensemble certains services aux petites entreprises ou pour diffuser l'information à leurs clients.<sup>5</sup>

Le public cible du REC comprend :

- *les petites entreprises canadiennes* : soit les entrepreneurs aux différentes étapes de leur cycle d'affaires, comme les entrepreneurs potentiels, les entreprises en démarrage et les petites entreprises canadiennes établies.<sup>6</sup>
- *Intermédiaires économiques* : Ce sont les fournisseurs de services, les associations professionnelles et les organisations communautaires. Habituellement, ces organisations sont énumérées sur le site Internet du REC et peuvent travailler avec le REC pour offrir des services aux clients.

---

<sup>4</sup> la description qui suit du rôle des partenaires est tirée de la charte du Réseau Entreprises Canada, 2011.

<sup>5</sup> Feuillet d'information sur le REC, IC, 18 avril 2013.

<sup>6</sup> Selon IC (<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02714.html>) les entreprises productrices de biens sont jugées « petites » si elles comptent moins de 100 employés, alors que le point limite des entreprises productrices de services est de 50 employés. Les plus petites des petites entreprises sont appelées microentreprises et sont le plus souvent définies comme ayant moins de cinq employés.

## 1.5 Ressources du programme

Le REC est financé depuis 1994 à hauteur moyenne de 15 millions \$ par année. Le Budget 2009 offrait un financement permanent annuel de 15 millions \$ pour le REC réparti entre les partenaires de gestion comme l'indique le Tableau 1. Le financement original affecté à IC couvrait l'exploitation du Bureau national et le Centre de services Entreprises Canada Ontario (ECO). En 2013-2014, environ 1,8 million \$ de cette somme était transféré à la FedDev pour la gestion d'ECO.

**Tableau 1 : Financement fédéral affecté aux partenaires de gestion de 2008-2009 à 2012-2013**

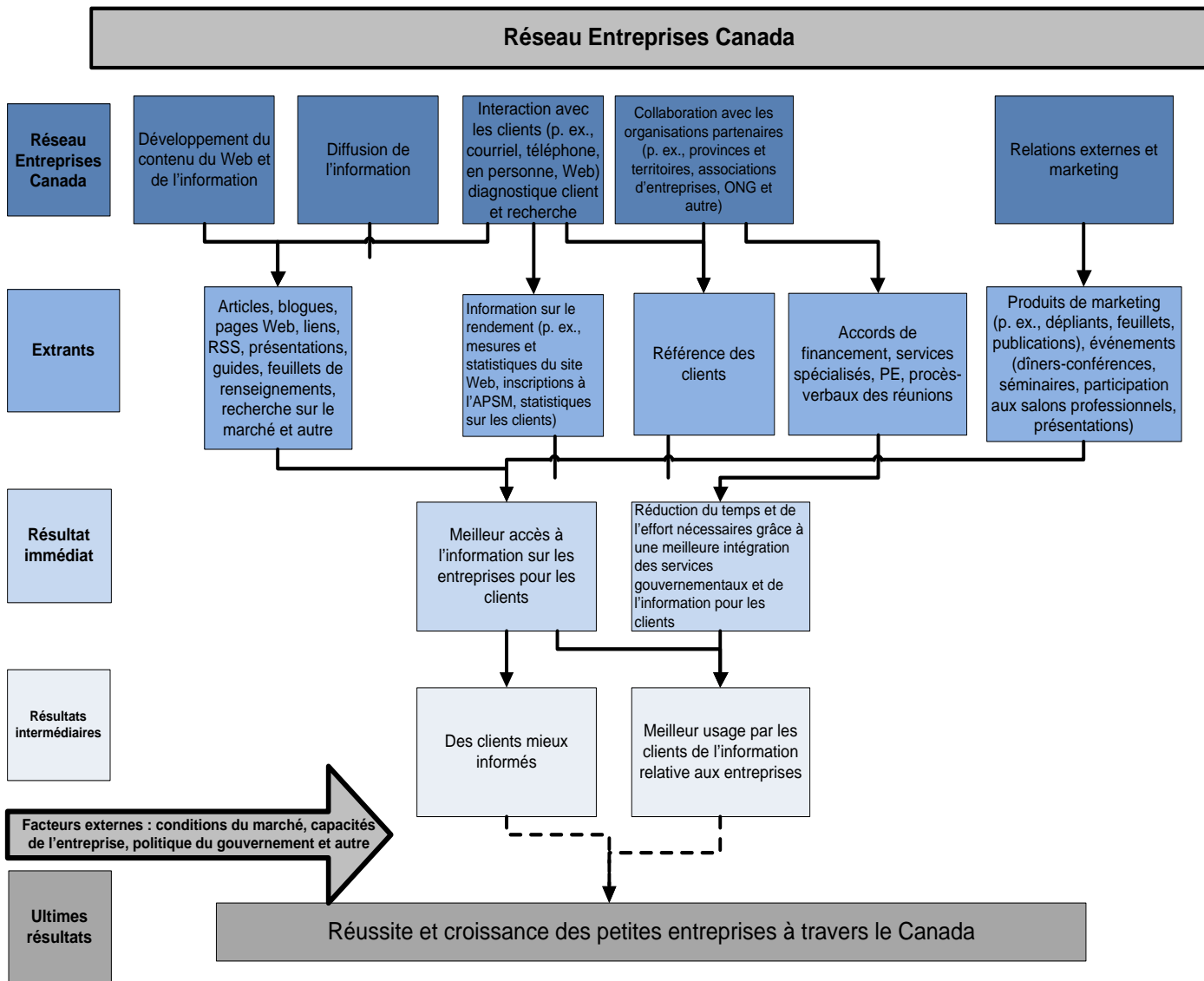
Partenaire de gestion	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Industrie Canada	\$ 6 503 983	\$ 6 503 983	\$ 6 503 983	\$ 6 204 683	\$ 6 204 683
APECA	\$ 2 640 788	\$ 2 640 788	\$ 2 640 788	\$ 2 640 788	\$ 2 640 788
DEC-Q	\$ 1 877 735	\$ 1 877 735	\$ 1 877 735	\$ 1 877 735	\$ 1 877 735
DEO	\$ 3 977 494	\$ 3 977 494	\$ 3 977 494	\$ 3 977 494	\$ 3 977 494
CanNor	-	-	-	\$ 299 300	\$ 299 300
<b>Total</b>	<b>\$ 15 000 000</b>	<b>\$ 15 000 000</b>	<b>\$ 15 000 000</b>	<b>\$ 15 000 000</b>	<b>\$ 15 000 000</b>

Source : Documents fondamentaux du REC et accord de transfert 2011 du REC au Yukon, T.-N.-O., et Nunavut entre IC et CanNor. IC a reçu les fonds pour l'Ontario et le Nord jusqu'à ce que la CanNor et la FedDev deviennent des partenaires de gestion en 2011-2012 et 2013-2014, respectivement. 1 828 314 \$ ont été transférés d'IC à la FedDev en 2013-2014 pour le Centre de services d'Entreprises Canada Ontario. Ce tableau est fondé sur l'affectation de fonds originale et ne comprend pas les réductions de 2012-2013 du Plan d'action pour la réduction du déficit.

## 1.6 Modèle logique

Le modèle logique du REC a été développé en 2009 en consultation avec le Bureau national et les autres partenaires de gestion. Ce modèle logique a fait l'objet d'un examen et d'une révision pour l'évaluation afin de s'assurer que la théorie du programme était représentée avec exactitude. Les membres du Comité consultatif de l'évaluation du REC ont discuté et approuvé le modèle logique révisé en juin 2013 qui est présenté à la Figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Modèle logique du Réseau Entreprises Canada (2013)<sup>7</sup>



<sup>7</sup> RSS désigne un « Rich Site Summary » et les flux RSS permettent aux éditeurs en ligne de distribuer automatiquement des données sous licence. APSM désigne l'Aide à la prestation des services multimodes; il s'agit de la banque de données des clients du REC.

## **2.0 MÉTHODOLOGIE**

La présente section fournit de l'information sur la démarche de l'évaluation, ses objectifs et sa portée, les enjeux et questions particuliers qui ont été traités, les méthodes de collecte des données et les limites des données pour l'évaluation.

### **2.1 Portée et objectifs de l'évaluation**

Les objectifs de la présente évaluation étaient de traiter des questions fondamentales de la pertinence et du rendement conformément à la Directive sur la fonction de l'évaluation du CT et de régler certaines difficultés détectées par la direction du programme du REC. L'évaluation se focalise surtout sur la plus récente période quinquennale de 2008 à 2013.

### **2.2 Questions de l'évaluation**

L'évaluation traitait des questions suivantes sur la pertinence et le rendement. Veuillez noter que les questions sur la pertinence avaient trait directement aux résultats décrits dans le modèle logique.

#### **Pertinence**

1. Le REC est-il toujours nécessaire?
2. Le REC correspond-il aux priorités du gouvernement et aux résultats stratégiques des partenaires de gestion?
3. Les activités du REC correspondent-elles aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

#### **Rendement**

4. Le programme atteint-il son public cible?
5. La consolidation des services sous le REC a-t-elle réduit la complexité, le temps et l'effort nécessaires aux petites entreprises qui doivent répondre aux exigences des divers paliers de gouvernement, programmes et services?
6. L'information et les services offerts par le REC sont-ils fiables, à jour et utiles?
7. Dans quelle mesure le REC aide-t-il les petites entreprises à démarrer, survivre et prendre de l'expansion?
8. Dans quelle mesure le concept et la prestation du REC sont-ils efficaces? Devrait-on considérer d'autres mécanismes de prestation?
9. La démarche du programme (et ses activités) est-elle le moyen le plus efficace et économique d'atteindre les résultats souhaités du REC? Devrait-on considérer d'autres démarches?

### **2.3 Démarche d'évaluation**

La présente évaluation a adopté une démarche axée sur les buts et résultats souhaités du REC énoncés dans le modèle logique du programme. L'évaluation a été effectuée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) d'Industrie Canada. Un Comité consultatif de l'évaluation (CCE) composé de représentants du programme et de l'évaluation de chaque

partenaire de gestion ont aidé à l'évaluation (à l'exception de CanNor qui n'a nommé aucun agent d'évaluation au Comité). Le CCE s'est réuni cinq fois pendant l'évaluation et en a approuvé le cadre, les méthodes de collecte des données, les sources de données et les instruments de collecte des données (p. ex., guides d'entrevue et de groupe de consultation).

## **2.4 Méthodes de collecte des données**

Les évaluateurs ont utilisé de multiples sources pour collecter des données qualitatives et quantitatives recoupées pour arriver aux résultats et développer des conclusions et des recommandations.

Voici les méthodes de collecte des données :

- Examen des documents
- Examen de la documentation
- Analyse du contexte
- Examen des données du programme
- Entrevues
- Groupes de consultation
- Essai de convivialité
- Description des processus
- Collecte et analyse des données financières

### Examen des documents

On a effectué un examen des documents pour bien comprendre le programme et pour donner une meilleure idée de sa pertinence et de son rendement. Les principaux documents comprennent les budgets et discours du Trône fédéraux, les documents fondamentaux du programme (p. ex., mémoires au Cabinet, présentations au CT et charte du programme), les lois fédérales et provinciales pertinentes, les rapports sur les plans et priorités (RPP), les rapports ministériels sur le rendement (RMR) et les évaluations et examens antérieurs. Les dossiers du programme ont également fait l'objet d'un examen, notamment les rapports annuels, sur le rendement, les rapports sur les sondages auprès des clients, les mesures Web, les stratégies de marketing et de communication et les rapports sur l'assurance de la qualité.

### Examen de la documentation

La documentation a fait l'objet d'un examen pour étudier les besoins des petites entreprises, les pratiques exemplaires des services gouvernementaux aux petites entreprises, la théorie du programme qui sous-tend l'« ensemble du gouvernement » ou la démarche « de la bonne porte », et l'innovation et les options de prestation des services aux petites entreprises.

### Analyse du contexte

L'analyse du contexte traitait des questions liées à la nécessité du REC. Elle rendait compte des données démographiques de la population des petites entreprises au Canada, dont leur

emplacement géographique, le nombre d'employés et le type d'industrie au moyen du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord. Elle examinait également le roulement des entreprises au Canada, entre autres la naissance et la mort des entreprises et leur taux de survie par rapport aux autres pays.

### Examen des données du programme

L'examen des données sur les clients du programme a été dirigé par la DGVE et effectué avec l'aide de la Direction générale de la recherche économique et de l'analyse des politiques pour évaluer la pertinence et le rendement. Les données ont été tirées de la banque de données de l'Aide à la prestation de services multimodes (APSM), des banques de données des clients du programme conçues pour saisir les données sur les interactions assistées avec les clients des centres de services. Il s'agit là du principal outil de mesure du rendement du programme. Les données ont été nettoyées et rechiffrées (selon la pratique normale pour assurer des données fiables et valides pour l'analyse) au moyen de consultations et de validations extensives auprès du personnel du programme. Les champs de données suivants ont été traités aux fins de la recherche de l'évaluation :

- Entendu parler (soit comment les clients ont entendu parler du Réseau)
- Type de client
- Mode d'accès
- Services offerts

Entendu parler, Type de client et Services offerts servent à l'exercice de description des processus ci-dessous pour produire une description complète des relations de première ligne avec les clients. Lorsque c'était possible, toutes les données des centres ont été incluses dans l'analyse, tant les microdonnées que les sommaires, le cas échéant. Les données sur les interactions de groupe, la diffusion et l'achalandage du site Internet ont été recueillies séparément.

L'APSM a servi à recruter des participants aux entrevues avec les clients et aux groupes de consultation, à développer un profil des services et clients du REC et à analyser le recours aux services et déterminer les résultats du programme.

### Entrevues

Des entrevues ont été effectuées pour mieux comprendre le programme, recueillir les idées des répondants sur sa pertinence et son rendement, comprendre les perceptions qu'ont les intervenants et les clients de l'efficacité du programme, confirmer l'information recueillie par les autres méthodes et recueillir des références à d'autres documents et données. Les entrevues avec les clients ont également aidé à concevoir les groupes de consultation. Les guides d'entrevue ont été préparés en consultation avec le Comité consultatif de l'évaluation.

Soixante-douze entrevues ont été faites avec de multiples groupes d'intervenants :

- les partenaires de gestion dont le Bureau national d'IC et les ODR (13)



- les gestionnaires et le personnel des centres de services (15)
- les experts — universitaires, chercheurs, représentants de programmes semblables des autres ministères fédéraux et gouvernements provinciaux (9)
- les autres intervenants — intermédiaires, représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux, associations professionnelles et organisations sans but lucratif, communautaires ou non gouvernementales (25)
- les clients (10)

### Groupes de consultation

Quinze groupes de consultation ont été organisés à travers le Canada avec les clients du REC qui avaient communiqué avec le Centre de services régional. Ces groupes de consultation ont servi à sonder la perception que les clients ont de la nécessité des services assistés du REC, l'utilité et la qualité des services reçus, le niveau de satisfaction et les répercussions sur les entreprises des clients.<sup>8</sup> Deux groupes de consultation ont eu lieu dans chacune des villes suivantes : St. John's, Halifax, Québec, Montréal, Winnipeg et Edmonton. Dans chaque cas, un groupe comportait des nouveaux clients et l'autre des clients de longue date afin de déterminer tout écart de l'expérience des clients ou des résultats. De plus, un groupe de consultation a eu lieu à Toronto et un à Vancouver. Compte tenu de distances et des frais, des entrevues téléphoniques individuelles ont été effectuées avec les clients dans le nord du Canada. Les participants ont été recrutés au hasard à partir des données de l'APSM pour tous les groupes de consultation à l'exception du groupe de Vancouver et des quatre entrevues dans le Nord où la liste fournie par les centres de services était plus courte. Un total de 109 personnes a participé à ces groupes de consultation des clients. Les participants à ces groupes de consultation représentaient en gros la clientèle du REC : 53 % étaient des propriétaires d'entreprise, 42 % avaient l'intention de lancer une entreprise (c.-à-d. des propriétaires d'entreprise potentiels) et 8 % étaient des tiers (soit des intermédiaires).

### Essai de convivialité

Deux autres groupes de consultation ont eu lieu au moyen d'un concept quasi expérimental pour tester le recours potentiel à l'Internet par les clients pour trouver de l'information sur les entreprises et pour tester leur connaissance du REC. La moitié de chaque groupe ne pouvait pas accéder au site Internet du REC, alors que l'autre y avait un accès complet. Vingt participants (propriétaires d'entreprise réels et potentiels) ont été recrutés dans la population générale et 14 y ont assisté (quatre exploitaient une entreprise et 10 songeaient à en démarrer une). Un groupe a eu lieu à Toronto avec six participants et un autre à Ottawa avec huit participants.

### Description des processus

La description des processus a servi à mieux comprendre l'expérience des clients dans leurs contacts avec le Réseau, de même que les partenariats et les points de transfert des divers centres, qui ont contribué à l'évaluation du rendement du Réseau. La description des processus a permis aux évaluateurs d'interpréter les données des clients et de lier les activités de programme aux

---

<sup>8</sup> Veuillez noter que les clients qui ont communiqué avec un Centre de services régional peuvent ou non avoir consulté [www.canadabusiness.ca](http://www.canadabusiness.ca), de sorte que les groupes de consultation n'avaient pas pour but de recueillir des commentaires sur le site Internet du REC.

résultats du programme. La description des processus a été achevée pour 12 centres de services existants et le service du site Internet national. Ces descriptions indiquent tous les services fournis par les centres et le nombre de clients servis par chaque service. Les descriptions ont servi avec le profil des centres et d'autres conclusions de l'évaluation pour créer une correspondance des services de la totalité du réseau. Un schéma des services a été créé pour décrire le processus que suivent les clients et le processus que suit le réseau en coulisse pour soutenir les interactions avec les clients. L'annexe E présente le schéma de services du réseau. Enfin, un schéma du processus de gouvernance a été créé pour accompagner le schéma des services parce ce dernier ne suffisait pas pour décrire la circulation du financement et la prise de décision au sein du réseau.

### Analyse des données financières

Des données financières ont été collectées sur toutes les sources de financement du réseau (fédérales, provinciales et privées). De plus, les évaluateurs ont tenté de collecter les coûts par activité de tous les centres de services et du Bureau national pour développer un profil quinquennal de la somme totale des salaires et des frais d'exploitation par grande catégorie d'activités, ainsi qu'un profil détaillé d'un an de salaires et de frais d'exploitation par activité pour 2012-2013.

## **2.5 Limite de la collecte des données**

Voici les limites de la méthodologie.

### *1. L'absence de données sur les clients*

L'évaluation était dans l'incapacité d'évaluer les effets du REC sur ses clients. Cela tient à plusieurs facteurs :

- Plusieurs facteurs peuvent influencer l'objectif ultime du programme (c.-à-d. la réussite et la croissance des petites entreprises à travers le Canada), ce qui rend difficile l'attribution des effets de l'information et des services du REC.
- Il a été impossible de faire une étude pour examiner l'influence du REC sur ses clients. Les coordonnées complètes des clients n'étaient pas suffisantes pour permettre une étude nationale sur les clients du REC, pas plus qu'il n'existe de base de sondage pour les « personnes ayant l'intention de démarrer une entreprise ». Ce qui signifie que seule une étude de la population générale aurait été possible pour cette évaluation. La DGVE a consulté plusieurs entreprises de recherche par sondages qui ont expliqué qu'un sondage de la population générale susciterait sans doute un taux de réponse très faible et générerait une petite quantité de données utilisables pour l'évaluation. Le Comité consultatif de l'évaluation a examiné les études nationales déjà effectuées pour étudier les résultats pour la clientèle, mais ces études n'ont produit aucun résultat significatif.

- Les évaluateurs ont également exploré l'appariement des données sur les clients du REC aux statistiques des petites entreprises au moyen d'un identificateur commun (p. ex., nombre d'entreprises) avec la Direction générale de la recherche économique et de l'analyse des politiques. Cela n'était pas faisable, car plusieurs clients du REC sont des personnes ayant l'intention de démarrer une entreprise qui n'auraient pas de numéro d'entreprises lorsqu'elles s'adressent au Réseau.

En l'absence d'une étude nationale et de l'appariement des données, le CCE a convenu d'avoir recours aux groupes de consultation pour évaluer les effets sur la clientèle. On pouvait obtenir plus facilement une base de sondage plus petite pour les groupes de consultation à partir des données de l'APSM sur la clientèle et des données qualitatives plus riches, car les évaluateurs pouvaient parler avec les clients de leur expérience du REC et de son effet sur leur entreprise. Avec les 15 groupes de consultation organisés, les évaluateurs ont tenté d'assurer la couverture de toutes les régions avec les clients du REC de presque tous les centres de services à travers le pays. Mais on ne peut pas considérer les échantillons des groupes de consultation comme représentatifs de la clientèle du REC et les opinions des participants ne sont pas généralisables. Les résultats et conclusions sur l'influence du REC sur ses clients doivent être examinés avec cette limite en tête.

## 2. *Questions de qualité des données*

L'évaluation se fait aux données du système de données sur les clients du REC (APSM) dans la mesure du possible, mais des limites sont apparues :

- Les ensembles de données pour l'Alberta et la Colombie-Britannique étaient incomplets puisque les centres de services avaient arrêté d'utiliser l'APSM pour inscrire les interactions avec les clients. Dans ces cas-là, les centres de services ont mis en œuvre leurs propres outils de gestion parce que l'APSM ne répondait pas à leurs besoins et qu'il n'y avait aucun plan de modernisation de la collecte de données sur les clients pour l'ensemble du Réseau.
- Même si l'APSM pouvait livrer une quantité importante de données pour la plupart des régions, les variables ne comportaient aucune définition commune dans l'ensemble du Réseau, ce qui causait des incohérences ou des saisies de données multiples pour les mêmes variables. Par conséquent, il fallait beaucoup de temps pour préparer les données pour l'analyse de sorte qu'une seule année complète de données était disponible pour certaines variables.

Pour atténuer ces limites, les évaluateurs ont travaillé étroitement avec la Direction générale de la recherche économique et de l'analyse des politiques, les centres de services et le personnel du programme pour s'assurer qu'on puisse utiliser de l'information de grande qualité exacte sur le rendement des interactions avec les clients pour répondre aux questions de l'évaluation. Dans les cas où il existait des variables à travers le Réseau (p. ex., mode d'accès), on pouvait analyser jusqu'à cinq ans de données pour la plupart des centres de services. Le nombre d'interactions avec les clients disponibles pour chaque ensemble de données est indiqué dans le rapport. De plus, les évaluateurs ont utilisé les rapports sur les données sommaires sur les interactions avec les clients pour l'Alberta et la Colombie-Britannique lorsqu'ils existaient. Le travail intensif

effectué sur la création de variables uniformes pour la collecte d'information sur le rendement des interactions avec les clients devrait être utile au programme si on décidait de moderniser le système de gestion et la banque de données du programme.

### *3. Recrutement pour les groupes de consultation*

Le nombre de groupes de consultation des clients qui pouvait être effectué à Vancouver était limité parce que l'APSM ne contenait aucune donnée récente sur les coordonnées des clients pour la Colombie-Britannique. Les centres de services ont fourni aux évaluateurs une liste sélective de clients et d'intermédiaires qui avaient consenti à ce que le REC communique avec eux. Mais cette liste n'était pas assez longue pour permettre de former deux groupes de consultation. Par conséquent, un groupe de consultation des clients (avec six participants, par rapport aux dix habituels) a été organisé à Vancouver avec un petit nombre d'entrevues avec des intermédiaires. De même, les évaluateurs ont effectué quatre entrevues avec des clients dans le Nord, faute d'un nombre de clients suffisamment grand.

### *4. Données incomplètes pour effectuer une analyse économique et de l'efficience*

Les évaluateurs avaient envisagé d'utiliser la comptabilité par activités pour évaluer le coût des services et produire une certaine mesure de l'efficience comme le coût par résultat (c.-à-d. le coût par client servi) à travers le pays. Mais les centres de services étaient incapables de fournir aux évaluateurs les données financières complètes des cinq principales activités du modèle logique pour une année complète. Sans données financières complètes sur le Réseau, l'évaluation ne permettait pas de comparer les centres ou d'évaluer l'ensemble du Réseau. De plus, ces centres au financement provenant de multiples sources étaient incapables de distinguer les activités financées par le gouvernement fédéral de celles financées par d'autres sources. Ainsi, les évaluateurs n'ont pu que fournir une évaluation limitée de l'efficience et des économies.

## 3.0 CONSTATATIONS

### 3.1 Pertinence

#### 3.1.1 *Le Réseau Entreprises Canada est-il toujours nécessaire?*

**Principale constatation :** La raison d'être originale du programme est toujours valable. Les petites entreprises sont une partie importante de l'économie canadienne et ont besoin d'aide pour s'y retrouver dans la complexité gouvernementale. De plus, l'objectif du REC d'offrir un guichet unique à prestation de services multimodes correspond au moyen que préfèrent les clients pour obtenir de l'information.

#### **La justification politique du programme est toujours valable**

Le REC a été créé pour offrir aux petites entreprises un accès à guichet unique à l'information et aux services fédéraux, provinciaux, municipaux et du secteur privé.<sup>9</sup> La nécessité du programme était « fondée sur des consultations extensives du monde des affaires... et vise à résoudre un problème persistant, notamment l'absence de connaissances et d'un accès aux programmes et services gouvernementaux, combinée à la perception de la complexité et la multiplication des démarches ». <sup>10</sup>

Depuis, la justification politique du programme a été réitérée plusieurs fois dans les documents et examens politiques du gouvernement (p. ex., IC, *Pour l'essor de la petite entreprise*, 1994; *Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence*, 2008; documents fondamentaux du REC). Un examen complet du REC effectué pour le renouvellement de son financement en 2009 a conclu que ce programme est toujours pertinent et nécessaire à la communauté des petites entreprises.

#### **Importance des petites entreprises pour l'économie**

Avec les petites et moyennes entreprises qui constituent la vaste majorité des entreprises canadiennes<sup>11</sup>, le public cible du REC est un acteur vital de l'économie.<sup>12</sup> En juin 2013, il y avait 2,6 millions d'entreprises au Canada, dont plus de 1,1 million était de petites entreprises comptant moins de 100 employés à temps plein, et plus de la moitié étaient des microentreprises comptant moins de 5 employés.<sup>13</sup> Au total, les petites entreprises représentent 98 % de toutes les entreprises avec des employés et génèrent environ 30 % du produit intérieur brut du Canada.<sup>14</sup> En 2011, les petites entreprises étaient également responsables de 374 milliards \$ (environ 30 %)

<sup>9</sup> IC, Programme : emploi et croissance--L'innovation : la clé de l'économie moderne, 1995.

<sup>10</sup> Ibid, p. 19.

<sup>11</sup> Moore, Karl and William C.T. Polushin. *The Six Types of Canadian SMEs: Competing to Win in Tough Times*, 2009.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Statistique Canada. CANSIM 551-004. Structure des industries canadiennes, nombre d'emplacements, tranches d'effectif et Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), classes nationales, selon le Canada et les provinces, juin 2013.

<sup>14</sup> Industrie Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises - Août 2013.

en exportations canadiennes.<sup>15</sup>

Outre ces petites entreprises, il y avait environ 1,4 million d'entreprises qui avaient un nombre intermédiaire d'employés. Les microentreprises n'ont pas de liste de paye, mais peuvent avoir une main-d'œuvre composée de travailleurs à forfait, de membres de la famille ou de propriétaires d'entreprise. Ainsi, la grande majorité des entreprises au Canada sont des microentreprises.

Les petites entreprises représentent également une part croissante de l'emploi canadien. Entre 2002 et 2012, les petites entreprises ont créé près de 91 000 emplois chaque année en moyenne et près de 78 % de tous les emplois créés dans le secteur privé,<sup>16</sup> tandis que les moyennes et grandes entreprises créaient 12,5 % et 9,8 % de tous les nouveaux emplois respectivement.<sup>17</sup> En 2012, les petites entreprises employaient plus de 7,7 millions de Canadiens, ce qui représente environ 70 % de la main-d'œuvre totale du secteur privé.<sup>18</sup>

Bien que partie importante de l'économie, les petites entreprises ont également un faible taux de survie. Plus précisément, les taux de survie des petites et moyennes entreprises pour 2001 à 2006 étaient les suivants :

- 85 % d'entre elles ont survécu une année complète;
- 70 % ont survécu deux années complètes;
- 62 % ont survécu trois années complètes;
- 51 % ont survécu cinq années complètes.<sup>19</sup>

En général, les microentreprises (1 à 4 employés) ont le taux de survie le plus bas par rapport aux autres petites entreprises. Chaque année, environ 139 000 nouvelles petites entreprises sont créées, bien que seulement la moitié d'entre elles survive aux trois premières années et que seulement 25 % sont toujours exploitées après neuf années. Un taux d'échec élevé à la date du cinquième anniversaire est commun compte tenu du grand nombre de difficultés que les nouvelles entreprises connaissent pendant les cinq premières années d'exploitation.<sup>20</sup>

Le faible taux de survie des petites entreprises signale la nécessité d'améliorer l'accès à l'information sur les entreprises au Canada pour faciliter pour les nouveaux entrepreneurs le démarrage d'une entreprise. La prestation efficace de programmes et services gouvernementaux est un facteur qui peut contribuer à la croissance et à la réussite des petites entreprises. Aider les petites entreprises à démarrer ou à survivre est ainsi une préoccupation légitime des programmes du gouvernement.

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> IC. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Industrie Canada, juillet 2012.

<sup>17</sup> IC. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Industrie Canada, août 2013.

<sup>18</sup> IC. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Industrie Canada, août 2013.

<sup>19</sup> Tollin, Anne-Marie. « Les petites entreprises créent proportionnellement plus d'emplois que les grandes entreprises : mythe ou réalité? » Statistique Canada, 2012.

<sup>20</sup> IC. *L'état de l'entrepreneuriat au Canada*, février 2010.

## Les besoins des clients-entrepreneurs

Plusieurs études ont montré que les petites entreprises ont besoin d'aide pour trouver l'information gouvernementale et souhaitent que le gouvernement améliore ses services aux entreprises.<sup>21</sup> Une étude sur les petites entreprises de 2007 révélait que les participants déclaraient compter sur le gouvernement pour une variété d'informations, de la recherche sur le marché à la réglementation, mais avaient de la difficulté à la trouver et à savoir à quel palier de gouvernement s'adresser, et accueilleraient favorablement toute mesure pour en faciliter l'accès.<sup>22</sup> La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) signale dans plus d'une étude qu'une majorité de ses membres attend des organismes gouvernementaux qu'ils fournissent des conseils directs et cohérents et qu'ils améliorent le service à la clientèle du gouvernement.<sup>23</sup> Les entrevues avec les intervenants et les groupes de consultation avec les clients effectuées pour la présente évaluation confirment que les petites entreprises ont besoin d'aide pour trouver l'information gouvernementale et qu'elles s'attendent à ce qu'elle soit intégrée et consolidée à un endroit unique.

Les personnes interviewées déclarent qu'un service d'orientation est essentiel pour aider les petites entreprises, qui sont souvent surchargées d'information, à naviguer dans la réglementation et les exigences gouvernementales. Plusieurs intervenants affirment que le gouvernement doit jouer son rôle d'orientation parce que les nouvelles entreprises ne peuvent pas payer cette assistance. Lorsqu'on leur demande de parler de leur première recherche d'information avant de discuter de leurs opinions sur le REC, la plupart des participants aux groupes de consultation ont déclaré qu'il leur a été difficile de trouver l'information dont ils avaient besoin pour lancer leur entreprise.

Les évaluateurs ont également examiné plusieurs études, notamment certaines effectuées par les centres de services du REC qui interrogeaient les petits entrepreneurs sur leurs besoins en information.<sup>24</sup> Le sondage Ipsos Reid 2007 auprès des petites entreprises révèle que les participants comptent sur le gouvernement pour une variété de renseignements, allant des renseignements de base sur le marché (p. ex., les concurrents, l'information sur le marché du travail, les tendances, la démographie du marché et les statistiques) pour orienter le lancement de leur entreprise à l'information sur les exigences réglementaires. Combinés aux conclusions des groupes de consultation auprès des clients du REC, voici les besoins en information les plus communs cités par les petits entrepreneurs :

1. Recherche sur le marché
2. Licences, permis et exigences réglementaires
3. Sources de financement

---

<sup>21</sup> IC 2007, Ipsos Reid 2007, Ipsos Reid 2008, FCEI 2010.

<sup>22</sup> Ipsos Reid. « Un Canadien sur huit (13 %) envisage de lancer une entreprise dans les prochaines années », Consulté le 19 juillet 2013 à l'adresse <http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=3655>.

<sup>23</sup> Jones, L. et coll. *La prospérité ligotée par une réglementation excessive*. FCEI, 2005 et 2e édition 2010.

<sup>24</sup> Ipsos Reid. « Un Canadien sur huit (13 %) envisage de lancer une entreprise dans les prochaines années », 2007. Consultable à l'adresse <http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=3655>; The Business Link. Sondage en ligne, avril 2010 : Summary of Findings, 2010; Small Business BC. 2013. Client Interaction Survey: Preliminary Results, 2013; Entreprises Canada Ontario. *En contact avec ECO* août 2012 et avril-mai 2013.

4. Information et outils de démarrage
5. Comment donner de l'expansion et faire croître une entreprise

### **La nécessité d'une prestation multimodes à guichet unique**

La plupart des programmes de prestation intégrée de services du gouvernement sont axés sur une démarche de la bonne porte (c.-à-d. qu'il y a de multiples modes de service et de multiples endroits) organisée pour fusionner les silos au sein des gouvernement fédéral, provinciaux ou municipaux.<sup>25</sup> Récemment, deux examens fédéraux du soutien du gouvernement aux entreprises, l'Examen de l'aérospatiale<sup>26</sup> et Innovation Canada : Le pouvoir d'agir<sup>27</sup>, recommandaient le recours à un portail Internet complet à guichet unique pour fournir aux petites entreprises des conseils de qualité en temps voulu et de l'information et des liens vers les programmes gouvernementaux. La valeur de ces types de programmes tient à leur concept de guichet unique.<sup>28</sup> Habituellement, les clients ne font pas de distinction entre les programmes gouvernementaux, les ministères ou les compétences, et trouvent difficile de naviguer dans la multitude d'organismes gouvernementaux qu'ils doivent consulter régulièrement<sup>29</sup>. Des entrevues organisées pour la présente évaluation confirment cette opinion en soulignant que les entreprises ne font pas de distinction entre les paliers de gouvernement. La prestation intégrée de services réduit la complexité du gouvernement en permettant aux clients d'accéder à tous les services ou à plusieurs services nécessaires au moyen d'un guichet unique.<sup>30</sup>

La nécessité d'une démarche à guichet unique pour la prestation de services est confirmée par le nombre de programmes fédéraux, provinciaux, municipaux des secteurs privé et sans but lucratif pour les entreprises à travers le Canada. Selon le plus récent projet d'inventaire d'IC des programmes et services fédéraux aux entreprises, le gouvernement du Canada offre presque 300 programmes ayant pour mandat d'interagir lourdement avec les entreprises ou de leur offrir des services. Plusieurs de ces programmes offrent plus d'un service à leur clientèle cible.

La documentation suggère également que le concept du guichet unique pour les services gouvernementaux offre une prestation de services multimodes.<sup>31</sup> On s'attend à ce que les

---

<sup>25</sup> Brainmaven Research. *Becoming a digital nation*, 2012; Institut des services axés sur les citoyens, *Taking Care of Business 2*, 2007; Institut des services axés sur les citoyens, *Taking Care of Business 3*, 2010.; Schmidt, Faye. *Innovations in External Public Service Delivery: A Study of Innovative Public Sector Service Delivery Practices in Canada's Provinces and Territories*, 2009; Duggan, Martin et Cathy Green. *Transforming Government Service Delivery: New Service Policies for Citizen-centered government*. 2008.

<sup>26</sup> Examen de l'aérospatiale, Volume 1, Au-delà de l'horizon : les intérêts et l'avenir du Canada dans l'aérospatiale, Partie 3, chapitre 3.5, p. 61.

<sup>27</sup> Innovation Canada : Le pouvoir d'agir, Examen du soutien fédéral de la recherche-développement – Rapport final du groupe d'experts, 3 nov. 2011, p 5-14.

<sup>28</sup> L'Institut des services axés sur les citoyens. "Citizen's Need for Single-Window Service: A Summary of Canadian Data "Improving Small Business' Experience of Government Services, 2001.; Schmidt, Faye . *Innovations in External Public Service Delivery: A Study of Innovative Public Sector Service Delivery Practices in Canada's Provinces and Territories*, 2009.

<sup>29</sup> L'Institut des services axés sur les citoyens. "Citizen's Need for Single-Window Service: A Summary of Canadian Data". *Improving Small Business' Experience of Government Services*, 2001.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Duggan, Martin et Cathy Green. *Transforming Government Service Delivery: New Service Policies for Citizen-centred government*. 2008.



programmes à guichet unique offrent un mode téléphonique, électronique, des portails Internet et davantage pour faciliter l'accès aux clients dans les régions rurales et urbaines<sup>32 33 34 35</sup>, et s'adaptent aux préférences des clients.<sup>36 37</sup> Par exemple, dans l'étude *Taking Care of Business 3* de l'Institut des services axés sur les citoyens, les entreprises révèlent une préférence pour le mode téléphonique, malgré la tendance internationale qui consiste à passer à un mode de service par internet. De plus, tandis que les entreprises canadiennes préfèrent utiliser l'Internet pour obtenir de l'information de base, elles ont recours au téléphone pour la clarification, la vérification de l'information ou pour les demandes plus complexes.<sup>38</sup> Cette conclusion a été confirmée par les groupes de consultation de l'évaluation dont la plupart des clients déclarent aux évaluateurs qu'ils commencent habituellement par consulter l'information présentée en ligne et, « lorsqu'ils sont embourbés », ils veulent avoir accès à une « personne en temps réel » pour répondre à leurs questions.

En outre, le sondage Ipsos Reid 2007 auprès des petites entreprises a révélé que l'Internet est jugé bien adapté pour fournir de l'information de base sur le marché, les tendances et l'information sur la réglementation, mais moins en mesure de fournir l'information et les services particuliers aux clients. Les modes par téléphone et en personne sont la prochaine étape logique pour plusieurs personnes qui utilisent l'information et les services gouvernementaux en ligne.<sup>39</sup> Les clients du REC de la plupart des groupes de consultation ont déclaré aux évaluateurs qu'ils préfèrent parler à un agent d'information aux entreprises en personne plutôt que par téléphone, même si dans quelques groupes de consultation, les clients ont jugé la communication vidéo par Internet, comme Skype, un bon moyen pour remplacer la présence personnelle. Le souhait d'un service en personne doit également être comparé en tenant compte des frais et de la fréquence d'utilisation de tels services.

Pour conclure, la raison d'être originale du programme est toujours valable. Les petites entreprises sont une partie importante de l'économie canadienne et ont besoin d'aide pour s'y retrouver dans la complexité gouvernementale. De plus, les entreprises demandent l'aide du gouvernement pour trouver différents types d'information, et l'objectif du REC d'offrir un service multimodes à guichet unique correspond à la manière dont les clients veulent consulter l'information.

---

<sup>32</sup> L'Institut des services axés sur les citoyens. *Taking Care of Business 2*, 2007.

<sup>33</sup> L'Institut des services axés sur les citoyens. *Taking Care of Business 3*, 2010.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Organisation des Nations Unies. *United Nations E-government Survey*, 2012.

<sup>36</sup> Duggan, Martin et Cathy Green. *Transforming Government Service Delivery: New Service Policies for Citizen-centred government*. 2008

<sup>37</sup> L'Institut des services axés sur les citoyens. *Taking Care of Business 3*, 2010.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ipsos Reid. « Un Canadien sur huit (13 %) envisage de lancer une entreprise dans les prochaines années », 2007. Consultable à l'adresse <http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=3655>; The Business Link.

### 3.1.2 *Le REC correspond-il aux priorités du gouvernement et aux résultats stratégiques des partenaires de gestion?*

**Principales conclusions :** Les objectifs du REC de soutenir les petites entreprises, d'offrir un meilleur accès à l'information gouvernementale, d'encourager l'entrepreneuriat et de contribuer à la croissance économique correspondent bien aux priorités stratégiques des partenaires de gestion.

#### **Harmonisation aux priorités fédérales**

Les objectifs du REC correspondent aux priorités du gouvernement fédéral de soutenir les petites entreprises, de réduire les formalités et le fardeau administratifs, de contribuer à la croissance économique énoncés dans les récents budgets et discours du Trône. Le gouvernement fédéral a fait preuve d'un engagement à long terme grâce à plusieurs programmes, initiatives et engagements de financement. Le Budget 2009 a reconnu que les petites entreprises contribuent à la réussite économique du Canada en créant des emplois et en générant des activités et une croissance économiques.<sup>40</sup> Le Budget déclarait de plus que le gouvernement appuierait les petites entreprises au moyen de plusieurs programmes, y compris le Programme de financement des petites entreprises du Canada, le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches et la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, tout en offrant 30 millions \$ sur deux ans pour le REC.

Depuis 2009, l'aide fédérale aux petites entreprises a été confirmée dans plusieurs budgets et discours du Trône (consulter l'annexe C). Plus récemment, dans le Discours du Trône 2013, le gouvernement fédéral a réaffirmé son engagement à créer des emplois et à assurer la croissance économique, et a reconnu le rôle clé que les petites entreprises jouent à cet égard.<sup>41</sup>

Étant donné le but d'améliorer l'accès à l'information pour les petites et moyennes entreprises et de faciliter le respect des exigences gouvernementales pour les entreprises, le REC s'aligne sur le but du gouvernement de réduire le fardeau des formalités administratives et de la réglementation sur les entreprises en général. Dès 1994, le gouvernement fédéral a signalé le fardeau administratif comme le plus important obstacle que les petites entreprises doivent franchir et a lancé une réaction commune des secteur privé et public pour régler une liste des 100 « irritants du fardeau administratif »<sup>42</sup>. Misant sur l'initiative de 1994, le gouvernement lançait en 2004 l'Initiative d'allègement du fardeau de la paperasserie (IAFP) pour étudier et régler les effets des exigences administratives sur la compétitivité des petites entreprises au Canada. Réduire le fardeau administratif demeure un objectif important du gouvernement fédéral et apparaît dans tous les documents stratégiques jusqu'à 2013.

---

<sup>40</sup> Canada. Le Plan d'action économique du Canada, Budget 2009, 27 janvier 2009, p. 26, 164, 181.

<sup>41</sup> Canada. Un moment à saisir pour le Canada, *Discours du Trône*, 16 oct. 2013, pp. 10, 23.

<sup>42</sup> Secrétariat du CT. *Réduire la paperasserie pour les PME - rapport d'étape du président du Conseil du Trésor pour l'année 1995*.

## Correspondance avec les priorités des partenaires de gestion

Les objectifs du REC correspondent aux priorités des partenaires de gestion relatives à l'amélioration de l'accès à l'information gouvernementale et d'encourager les entreprises, le développement et la compétitivité économiques. Les résultats stratégiques, les priorités et les activités de tous les partenaires de gestion qui ont trait au REC sont énumérés à l'annexe D.

### 3.1.3 Les activités du REC correspondent-elles aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

**Principales conclusions :** Les objectifs du programme correspondent aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral de fournir un soutien coordonné aux petites entreprises. Même s'il y a chevauchement entre les services offerts par le REC et ceux des autres organisations de services fédéraux, provinciaux et aux entreprises, le REC joue un rôle unique d'intégration de l'information sur les services pour la communauté des petites entreprises en général.

Les évaluateurs ont conclu que les objectifs du REC correspondent aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral visés par la *Loi sur le ministère de l'Industrie* de 1995. Selon cette loi, les pouvoirs, devoirs et fonctions du ministre de l'Industrie s'étendent aux questions relatives aux « petites entreprises » et le ministre peut exercer ces pouvoirs pour « lancer, recommander, coordonner, diriger, promouvoir et mettre en œuvre des politiques et programmes nationaux » pour renforcer l'économie nationale et favoriser le développement durable.<sup>43</sup> Bien que le soutien aux petites entreprises relève des responsabilités fédérales, le ministre peut également engager tous les paliers de gouvernement (fédéral, provincial et territorial) dans l'offre de soutien coordonné pour les petites entreprises.

La loi régissant l'APECA, DEO et le DEC-Q établit également leur rôle dans « la mise en œuvre, le développement, le soutien et la promotion des entreprises, les petites et moyennes entreprises en particulier » dans chaque région.<sup>44</sup>

Les entrevues effectuées pour la présente évaluation attestent également le rôle que joue le gouvernement fédéral dans l'offre de soutien aux petites entreprises. Selon les intervenants du programme, même si l'offre d'information et de services intégrés aux entreprises n'est pas une responsabilité exclusivement fédérale, il est logique que le gouvernement fédéral y joue un rôle de dirigeant et de coordonnateur. Le personnel du Bureau national et les intervenants considèrent le gouvernement fédéral comme la seule entité capable de fournir la « vision d'ensemble » nécessaire pour créer un guichet unique pour les services et l'information aux petites entreprises. Le personnel du Centre de services aux entreprises du Canada et les autres intervenants pensaient que le leadership fédéral permettrait l'offre d'une source cohérente et fiable d'information à travers le pays.

<sup>43</sup> *Loi sur le ministère de l'Industrie*, 1995, articles 4 (n), 5a et 6a.

<sup>44</sup> La *Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, 1985, 13 (b) (i); la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien*, 1985, 6 (c) (i); la *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec*, 2005, 11 (b) (i).

Bien que d'autres offrent des programmes et services aux petites entreprises, notamment les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et d'autres organismes de prestation de services, le REC est unique en ce qu'il offre une information complète sur les programmes, les services et les exigences gouvernementaux au public le plus large. D'autres ministères du gouvernement fédéral offrent une variété de services et de programmes aux entreprises (voir l'annexe B), mais soit ils ont une perspective particulière ou visent des segments particuliers de la population des entreprises (p. ex., financement des initiatives des femmes autochtones) et ne centralisent pas l'accès à une multiplicité de services. Les experts en prestation de services interrogés pour la présente évaluation pensent que le Réseau a un rôle permanent à jouer étant donné l'absence d'intégration des programmes et services aux entreprises au palier fédéral.

Plusieurs gouvernements provinciaux offrent également des services aux entreprises (p. ex., Service BC, Service Nova Scotia, Service Ontario), mais se concentrent sur leurs propres compétences. Certains membres du personnel des centres de service et intervenants experts pensaient que ces services peuvent chevaucher les services et l'information fournis par les centres de services aux entreprises du Canada. Toutefois, ils pensent également que le service d'orientation et de référence du REC est unique. Les participants au groupe de consultation pensent que le gouvernement fédéral est le mieux à même de fournir un service qui intègre l'information de tous les paliers de gouvernement.

## 3.2 Rendement

### 3.2.1 *Le programme atteint-il son public cible?*

**Principales conclusions :** Le Réseau atteint un important sous-ensemble de son public cible, des microentreprises et des intermédiaires des entreprises. Mais l'évaluation n'a pas pu conclure sur la mesure à laquelle le Réseau atteint la population plus large des petites entreprises. Les données disponibles suggèrent une faible sensibilisation au programme en partie à cause des rares activités de marketing et de la confusion quant aux nombreux noms utilisés pour identifier le Réseau à travers le pays.

Cette question tente directement de savoir si le Réseau a atteint son résultat attendu immédiat d'« améliorer l'accès à l'information relative aux entreprises » pour son public cible. Les documents fondamentaux du REC identifient les petites entreprises<sup>45</sup> et les intermédiaires des entreprises<sup>46</sup> canadiennes comme son public cible.

#### *Atteinte des clients du REC*

Un examen des données administratives du programme montre que le Réseau atteint les petites entreprises, les entreprises et les intermédiaires éventuels. En 2012-2013, 81,2 % des clients individuels que les agents du REC ont aidés étaient des entreprises ou des entreprises éventuelles (voir Figure 3 plus bas). Huit pour cent étaient des tiers, notamment d'autres bureaux

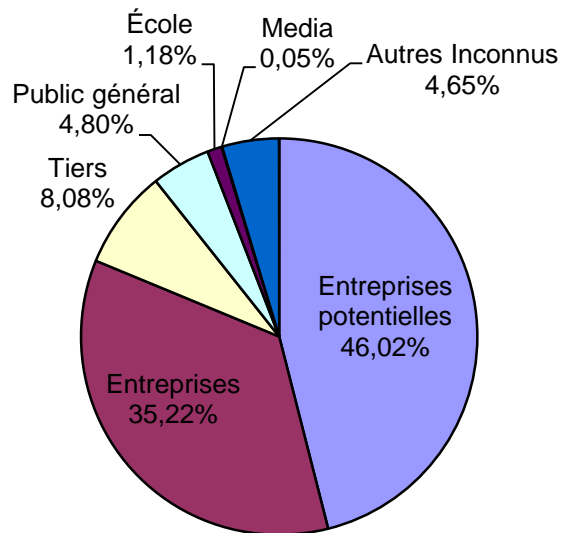
<sup>45</sup> Cela comprend les entrepreneurs aux différentes étapes de leur cycle d'affaire, comme les entrepreneurs potentiels, les entreprises en démarrage et les petites entreprises canadiennes établies.

<sup>46</sup> Cela comprend les fournisseurs de services, les associations professionnelles et les organisations communautaires.

gouvernementaux, des organisations partenaires du REC, des organismes sans but lucratif et des fournisseurs de services, comme des comptables et des avocats.

La banque de données de clients de l'APSM ne fait pas le suivi du nombre d'employés des entreprises qui consultent le REC, ce qui empêche de se faire une idée précise à savoir si le REC dessert ou non le public de l'ensemble des petites entreprises. Le recrutement aléatoire des participants aux groupes de consultation pour la présente évaluation suggère que la plus grande partie des clients du REC est un sous-ensemble de petites entreprises, les microentreprises comptant moins de cinq employés. Par exemple, tous les clients des groupes de consultation du REC envisageaient de démarrer ou dirigeaient une microentreprise. C'est un important groupe cible, puisque plus de la moitié des petites entreprises du Canada sont des microentreprises. De plus, pendant les entrevues, le personnel et les intervenants des centres de services ont révélé aux évaluateurs que la plupart des clients du Réseau sont des personnes qui envisagent de démarrer une microentreprise dans des domaines comme les services professionnels ou personnels, la fabrication à petite échelle et les points de vente au détail ou en ligne.

**Figure 3 : Clients du REC pour les interactions assistées individuelles EF 2012-2013\***

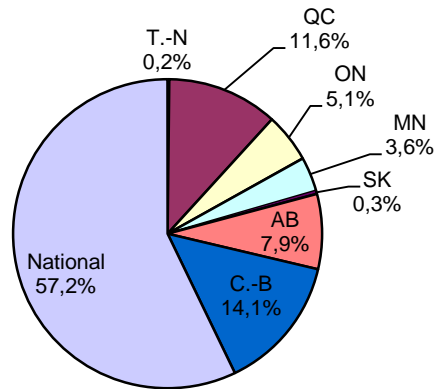


\*Note : Ces données comptent les interactions individuelles enregistrées dans la banque de données APSM et les données partielles de la Colombie-Britannique. Aucune donnée n'était disponible pour le Nunavut et le Yukon. Aucune donnée sur les interactions de groupe n'existe pour cette variable.

### Interactions avec les clients

Selon les données administratives compilées pour l'évaluation, en 2012-2013, il y a eu 2,2 millions de visites au site Internet national du REC et 1,7 million de visites aux autres sites régionaux que maintiennent les centres de services<sup>47</sup> (consulter la Figure 4).

**Figure 4 : Visites au site Internet des clients du REC, y compris aux sites régionaux**

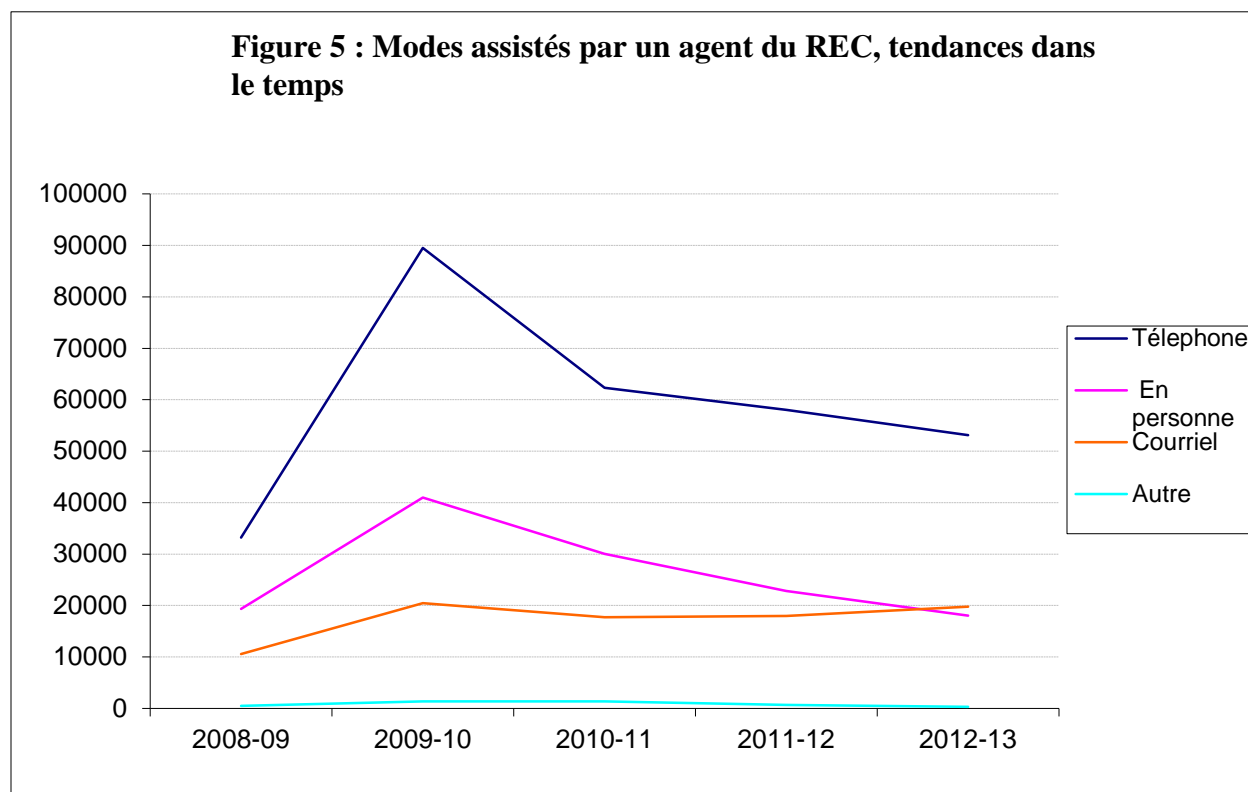


Au total, les centres de services du REC ont déclaré environ 153 000 interactions assistées par un agent en 2012-2013. Environ 36 % des clients avaient déjà eu accès au Réseau, les autres étaient de nouveaux clients. De plus, le mode d'accès aux services des clients change. Même si les clients expriment souvent une préférence pour les services en personne, les données administratives du programme révèlent que, dans l'ensemble et depuis 2009, il y a eu une forte baisse du nombre de clients ayant accès aux services en personne du REC dans ses centres de services ou par téléphone (voir la Figure 5). Dans l'ensemble du pays, l'achalandage des personnes sans rendez-vous a baissé de 56 %, l'achalandage par téléphone a baissé de 40 %, tandis que le recours au courriel est demeuré constant.

---

<sup>47</sup> Il a été impossible de calculer le nombre de visiteurs uniques aux sites des centres de services. Toutefois, pour le site national, 24 % des visites étaient faites par des habitués.

**Figure 5 : Modes assistés par un agent du REC, tendances dans le temps**



Note : Les données sur les clients de la Colombie-Britannique comptent des lacunes dans cette série temporelle relative aux changements informatiques. Étant donné l'ampleur des interactions avec les clients dans ce Centre, elles ne comptent pas ici comme tendance puisque les tendances seraient autrement modifiées par ces lacunes.

Par comparaison, le nombre de clients ayant accédé aux services en ligne du REC semble augmenter. Comme l'indique le Tableau 2 ci-dessous, les visites au site national ont augmenté depuis sa refonte en 2009. Les tendances indiquent également une transition à un accès accru au site Internet par appareil mobile, même si cette voie ne compte encore que pour 6,2 % de la circulation sur le site.

**Tableau 2 : Tendances du site Internet national, EF 2010-2011 à EF 2012-2013<sup>48</sup>**

Catégorie d'appareil	Exercice financier		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Ordinateur de bureau	1 837 206	2 091 283	2 014 825
Cellulaire	27 817	84 232	138 078
Tablette		22 256	93 711
<b>Total</b>	<b>1 865 023</b>	<b>2 197 771</b>	<b>2 246 614</b>

<sup>48</sup> Données des tendances du site Internet national seulement. Veuillez prendre note qu'aucune mesure semblable n'est pas disponible pour les années antérieures à cause des différences de logiciel, de comptage et de la refonte majeure du site après la restructuration du réseau en 2008-2009.

Les autres ministères du gouvernement qui desservent les entreprises constatent un recours accru à l'Internet et un nombre en baisse de visites en personne, ce qui correspond aux tendances du REC.

### *Connaissance du programme du REC*

Des indications montrent que le REC est peu connu. Une série nationale de groupes de consultation effectués par les Affaires publiques Ipsos Reid en 2008 conclut que le Réseau Entreprises Canada est mal connu.<sup>49</sup> Les entrevues et les groupes de consultation effectués pour la présente évaluation ont confirmé que c'est toujours le cas. Tous les groupes d'intervenants interviewés avaient le sentiment qu'il est peu connu. Plusieurs participants aux groupes de consultation ont dit que les services fournis par le REC ne sont pas bien connus et les clients d'un groupe de consultation sont allés jusqu'à dire que le REC est un secret bien gardé. D'autres encore, qui connaissaient leur Centre de services local, ne connaissaient pas le site Internet [www.canadabusiness.ca](http://www.canadabusiness.ca) ou ne savaient pas qu'il existait un Réseau national de services.

De plus, dans les deux essais de convivialité effectués pour l'évaluation, on a demandé aux propriétaires d'entreprise réels et potentiels qui ne connaissaient pas le REC de trouver un site qui leur fournirait une information complète pour démarrer une entreprise. Seulement deux participants sur neuf dont l'accès au site Internet national du REC n'était pas bloqué ont trouvé le site du Réseau. Veuillez prendre note qu'un participant a trouvé le site national [www.canadabusiness.ca](http://www.canadabusiness.ca) et qu'un autre a trouvé le site local de C.-B. [www.smallbusinessbc.ca](http://www.smallbusinessbc.ca). Quatre des quatorze participants au total ont trouvé des sites du secteur privé qui vendent publiquement l'information disponible sur les programmes de prêt du gouvernement et l'inscription des entreprises comme la meilleure source d'information sur le démarrage d'une entreprise, inconscients que le REC fournit gratuitement cette information.

Dans plusieurs groupes de consultation, les clients affirmaient que le REC doit augmenter la visibilité de ses services et dans presque tous les groupes, les clients ont dit que le meilleur moyen serait d'en faire la publicité, particulièrement en ligne. Des campagnes de publicité d'opinion avaient réussi à augmenter la connaissance du Réseau par le passé. En 2006, une enquête a révélé qu'une campagne de publicité d'opinion nationale horizontale « Services aux entreprises » a réussi à faire mieux connaître les services du gouvernement, notamment le REC.<sup>50</sup> En 2009-2010, le Réseau a connu une montée en flèche des interactions avec les clients après une publicité entourant le réaménagement du programme et une modeste campagne de publicité d'opinion. Depuis, il n'y a eu aucune publicité nationale payée pour le Réseau à cause des limites fédérales imposées à la publicité. Le Bureau national du REC a surtout utilisé le budget de marketing pour mettre à jour et acheter du matériel promotionnel à distribuer par les centres de services dans le cadre de leurs activités de relations externes. Il a également tenté d'exploiter l'optimisation du moteur de recherche<sup>51</sup>, un blogue et les médias sociaux pour augmenter la visibilité du site Internet Entreprises Canada.

---

<sup>49</sup> Ipsos Reid Affaires publiques *Industry Canada Service to Business Qualitative Research Draft Report*, 2008.

<sup>50</sup> Ipsos Reid. Recherche quantitative pour évaluer la campagne de publicité « Au service des entreprises », 2007.

<sup>51</sup> L'optimisation du moteur de recherche est le processus pour augmenter la visibilité d'un site Web dans les résultats non payés d'un moteur de recherche. Plus un site apparaît fréquemment dans la liste des résultats de recherche, plus il recevra de visiteurs.



La plupart des centres de services ont axé leurs efforts de marketing et de relations externes sur leur site Internet local<sup>52</sup>, les salons professionnels et les relations externes avec les autres organisations de services aux entreprises à cause des limites imposées à la publicité payée par les centres fédéraux et les importantes réductions du budget des relations externes et de marketing. Toutefois, le personnel de deux centres sans but lucratif, Small Business BC et Business Link en Alberta, a dit aux évaluateurs qu'il pense que leur centre est mieux connu. Les deux ont développé des stratégies de marketing complètes au moyen de la sensibilisation des partenaires, de leur site Internet et des médias sociaux. Small Business BC est un des centres qui ont vu leur budget de relations externes et de marketing augmenter sensiblement, surtout grâce aux commandites du secteur privé pour sa campagne de prix pour petites entreprises. En 2012, le Centre a engendré 350 000 \$ de commandites.

Même si les efforts de marketing régional par les centres locaux ont eu un certain succès, dans l'ensemble du pays, l'absence d'une marque « Entreprises Canada » fait obstacle à une publicité nationale efficace. Le Tableau 3 ci-dessous montre que le Réseau utilise neuf noms ou conventions d'appellation différents et que quatre provinces n'utilisent pas le mot « Canada » dans leur nom. Pendant l'évaluation, les évaluateurs ont trouvé que peu de personnes interviewées ou de participants aux groupes de consultation avaient entendu parler du « Réseau Entreprises Canada » et plusieurs étaient mêlés par le recours aux différents noms du Réseau. Une marque unique, comme celle de Service Canada, permettrait l'utilisation la plus efficace des fonds de marketing et une présence en ligne cohérente.

**Tableau 3 : Noms qu'utilisent le Réseau Entreprises Canada et ses centres locaux en 2012-2013**

Région	Nom
National	Réseau Entreprises Canada
Atlantique	Entreprises Canada Nouveau-Brunswick ou Nouvelle-Écosse ou Île-du-Prince-Édouard ou Terre-Neuve-et-Labrador <sup>53</sup>
Québec	Info Entrepreneurs (Montréal) Ressources Entreprises (Québec)
Ontario	Réseau Entreprises Ontario Ligne Info-Entreprises (ligne téléphonique provinciale partagée)
Manitoba	Canada-Manitoba Business Service Center
Saskatchewan	Business Infosource
Alberta	The Business Link
Colombie-Britannique	Small Business BC
Territoires du Nord-Ouest	Entreprises Canada TNO
Nunavut	Centre de services aux entreprises Canada-Nunavut

<sup>52</sup> Les centres de services du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard et des territoires n'avaient pas leur propre site Internet en 2012-2013.

<sup>53</sup> En 2013, tous les centres de services du Canada atlantique ont commencé à utiliser la marque Réseau Entreprises Canada.

## Sommaire

L'évaluation a été dans l'incapacité de conclure sur la mesure à laquelle le REC rejoint l'ensemble de la communauté des petites entreprises. Les éléments de preuve provenant des entrevues et des groupes de consultation indiquent que ce programme rejoint les microentreprises et les intermédiaires. Toutefois, la capacité du REC à réaliser les résultats souhaités d'« améliorer l'accès à l'information relative aux entreprises » peut être gênée par sa faible visibilité, les limites imposées à la publicité et au marketing et la confusion suscitée par la variété des noms utilisés pour identifier le Réseau à travers le pays.

### ***3.2.2 La consolidation des services sous le REC a-t-elle réduit la complexité, le temps et l'effort des petites entreprises qui doivent répondre aux exigences des divers paliers de gouvernement, programmes et services?***

***Principales conclusions :*** Les éléments de preuve disponibles suggèrent que le REC réduit le temps et l'effort nécessaires aux nombreuses personnes qui le trouvent pour accéder à l'information et aux services du gouvernement. Toutefois, le REC pourrait explorer d'autres mesures pour améliorer l'information et les services fournis aux petites entreprises.

La présente question de l'évaluation tente de déterminer si le Réseau atteint ses résultats immédiats de réduire le temps et l'effort nécessaires au moyen d'une meilleure intégration des services et de l'information du gouvernement pour ses clients.

Plusieurs études récentes ont révélé que la plupart des petites entreprises canadiennes pensent que le gouvernement ne fournit pas de services en temps voulu, qu'il ne communique pas efficacement les nouveaux règlements et que le service à la clientèle doit être amélioré.<sup>54</sup> De plus, la plupart des petites entreprises soit ne connaissent pas les services gouvernementaux pour les entreprises ou trouvent toujours difficile de savoir avec qui communiquer.<sup>55</sup>

Pour ceux qui trouvent le REC, tout indique que le Réseau était facile d'accès et qu'il fournissait une assistance en temps voulu. Des études récentes sur le REC<sup>56</sup> ont révélé que le réseau offre un bon service de base à la clientèle par téléphone et en personne. Par exemple, la plupart des clients ont été servis dans la langue de leur choix, ont parlé à un agent dès leur premier appel (ou ont été accueillis par un membre du personnel dans les cinq minutes après être entrés dans un Centre de services) et n'ont pas été transférés après avoir joint un agent. Les études ont également révélé que le temps qu'il faut pour qu'un client obtienne une réponse à ses questions par téléphone, par courriel ou en personne répond aux attentes.

---

<sup>54</sup> La FCEI (2010 et 2011), l'Institut des services axés sur les citoyens, L'accent sur les entreprises 3 (2010) et la Commission sur la réduction de la paperasse (2012).

<sup>55</sup> La FCEI (2010 et 2011), l'Institut des services axés sur les citoyens, L'accent sur les entreprises 3 (2010) et la Commission sur la réduction de la paperasse (2012).

<sup>56</sup> Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Réseau Entreprises Canada : Sondage sur la satisfaction des clients – 2010*, 2011; Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Réseau Entreprises Canada : Sondage sur la satisfaction des clients – 2011*, 2012. Ces deux enquêtes ont eu recours aux entrevues téléphoniques et aux enquêtes imprimées pour recueillir l'opinion des clients sur les aspects fonctionnels du service à la clientèle du Réseau. Dans le *Sondage sur la satisfaction des clients 2010*, 996 questionnaires ont été remplis et, en 2011, 711 questionnaires ont été remplis.

Pour ce qui est du site Internet Entreprises Canada, dans l'essai de convivialité effectué pour l'évaluation, la plupart des propriétaires d'entreprises réels et potentiels qui ont été initiés au site Entreprises Canada pour la première fois ont réagi favorablement, ce qui confirme qu'ils jugeaient que ce site national leur épargnerait du temps.

L'essai de convivialité effectué pour le Bureau national a révélé un taux d'achèvement des tâches de 67 % <sup>57</sup> en 2010 et de 74 % en 2013. Ce taux est tout juste sous les lignes directrices de l'industrie qui suggèrent un étalon général de 78 %, bien que les experts suggèrent que les organisations visent un taux d'achèvement des tâches de 90 % <sup>58</sup>. Ainsi, le temps nécessaire pour trouver l'information sur le site a baissé, mais on peut encore l'améliorer.

Dans les entrevues, les intervenants externes de la plupart des provinces et territoires ont déclaré aux évaluateurs que le Réseau avait sensiblement réduit le temps et l'effort nécessaires aux personnes des petites entreprises pour trouver l'information et les services dont elles avaient besoin. Plusieurs participants aux groupes de consultation ont décrit les difficultés qu'ils connaissent pour trouver l'information relative aux exigences, aux règles et règlements du gouvernement qu'ils doivent respecter. Certains clients de plusieurs groupes ont déclaré que le REC les a aidés en accélérant leur recherche d'information.

De plus, les personnes interviewées du personnel du Centre de services ont déclaré aux évaluateurs qu'en l'absence du REC, les clients devaient passer plus de temps à chercher l'information. Elles déclarent que les petites entreprises seraient frustrées et forcées de payer des experts-conseils pour obtenir les mêmes services d'une qualité incertaine. Cela a été confirmé par les résultats des tests de convivialité en ligne déjà mentionnés dans lesquels les participants ont dit que la meilleure source d'information qu'ils ont pu trouver en ligne était les sites qui vendent l'information du gouvernement, offerte gratuitement sur le REC.

Selon les documents fondamentaux du REC, un des moyens que le Réseau devait prendre pour réduire le temps et l'effort nécessaires aux petites entreprises pour respecter les exigences gouvernementales était d'intégrer l'information de multiples sources et paliers de gouvernement. Le Réseau devait rassembler l'information des sources gouvernementales fédérales et provinciales-territoriales, tandis que PerLE, un outil d'information en ligne pour les permis et licences professionnelles qui paraît sur le site Entreprises Canada, devait fournir de l'information sur les exigences municipales.

Dans la plupart des groupes de consultation, les clients ont dit aux évaluateurs qu'ils veulent assurément accéder à l'information sur les exigences fédérales et provinciales-territoriales au même endroit. Certains ont ajouté que cet endroit central devait également fournir de l'information sur les exigences du palier municipal.

Les conclusions des groupes de consultation sont mixtes sur la mesure à laquelle le REC a réussi à fournir cette information consolidée. Comme les résultats des enquêtes auprès des clients du

---

<sup>57</sup> Le taux d'achèvement des tâches est le pourcentage de participants à l'enquête qui ont pu trouver une information particulière telle que l'enquête l'exigeait.

<sup>58</sup> Re-Think Strategic Consulting. *Summary of Research Findings 2013*, CBN and BizPal, 2013, p.39.

REC national, certains clients de chaque groupe pensaient que les références et l'information du REC les avaient mis sur la bonne voie. Toutefois, d'autres clients de chaque groupe de consultation ont critiqué leur expérience du Réseau. Ils ont souligné l'absence d'information précise ou en profondeur, la nécessité d'un personnel plus expérimenté pour répondre aux questions plus complexes, les retards dans l'obtention de réponses à leurs questions, l'absence de statistiques à jour ou d'autres renseignements. Les clients de quelques groupes ont jugé qu'ils ont abouti dans une boucle de référence sans fin dans laquelle personne ne leur a vraiment fourni les réponses dont ils avaient besoin pour faire avancer leur entreprise. Ces clients pensaient que bien que le service ait été professionnel et courtois, il orientait les clients dans des directions différentes que les clients n'ont pas jugées utiles. Ces conclusions soulignent la nécessité d'études plus en profondeur pour mieux comprendre l'expérience des clients du REC ainsi que les résultats pour les clients.

Ainsi, les éléments de preuve montrent que le REC a fait des progrès pour réduire la complexité, le temps et l'effort nécessaires pour accéder à l'information et aux services gouvernementaux. Toutefois, le REC pourrait explorer d'autres mesures pour améliorer l'information et les services fournis aux petites entreprises.

### ***3.2.3 L'information et les services offerts par le REC sont-ils fiables, à jour et utiles?***

***Principales conclusions :*** En général, les clients sont satisfaits de l'information que leur fournit le REC. Toutefois, l'évaluation ne peut pas conclure sur la mesure dans laquelle les petites entreprises trouvent cette information et ces services utiles. Les sondages auprès de la clientèle et les autres formes de suivi, une formation uniformisée pour le personnel du REC, le contrôle de la qualité et un mécanisme de plainte pourraient améliorer la fiabilité et l'utilité des services offerts.

Cette question examine si le REC atteint ses résultats souhaités intermédiaires de « bien informer les clients » et d'« améliorer l'utilisation que font les clients de l'information relative aux entreprises ».

Plusieurs participants des groupes de consultation étaient satisfaits de l'information et des services qu'ils ont reçus. Lorsque les évaluateurs leur ont demandé d'écrire leurs trois premiers choix d'information pour les petites entreprises, presque le tiers de tous les participants aux groupes de consultation ont nommé le REC et la plupart d'entre eux ont dit qu'ils utiliseraient encore le Réseau.

Dans chaque groupe de consultation, certains clients ont déclaré avoir reçu une information qu'ils jugent exacte et utile, comme la recherche sur le marché et les références à d'autres sources, et qu'ils n'ont pas fait d'autres demandes de renseignements. D'autre part, comme nous l'avons souligné dans la section 3.2.2, quelques clients ont également dit que l'information n'était pas utile parce qu'elle n'était pas précise, en profondeur ou à jour. Ces clients ont indiqué qu'ils avaient dû chercher ailleurs l'information dont ils avaient besoin.

Les conclusions des entrevues avec le personnel et les intervenants des centres et de la plupart des groupes de consultation suggèrent que la recherche sur le marché est le service le plus utile du REC. Le Bureau national du Réseau paye les licences des banques de données de recherche

sur le marché et imprime des documents de référence qui servent aux centres de services. Certains clients dans la plupart des groupes de consultation ont déclaré aux évaluateurs que l'information sur les acheteurs possibles et les concurrents sur le marché était la plus importante dont les entreprises ont besoin pour démarrer. Le personnel et les intervenants du Centre ont déclaré que l'accès à la recherche sur le marché disponible sur le REC est une niche importante que les autres organisations de services aux entreprises n'exploitent pas.

Comme nous l'avons mentionné, le Réseau a entrepris des interrogations au passage qui évaluent les aspects fonctionnels du service à la clientèle. Ces interrogations effectuées en 2010<sup>59</sup> et 2011<sup>60</sup> ont montré que la majorité des clients qui ont appelé (70 % en 2010 et 78 % en 2011) ont reçu du REC toute l'information ou tous les services dont ils avaient besoin. Les résultats étaient inférieurs chez les clients en personne. En 2011, seulement 54 % des clients en personne ont déclaré avoir reçu toute l'information ou tous les services dont ils avaient besoin, en baisse par rapport aux 70 % de 2010. De plus, les enquêtes entreprises par les centres de services locaux montrent que la majorité des clients étaient satisfaits ou très satisfaits de l'information et des services qu'ils ont reçus.

En 2013, Entreprises Canada Ontario a effectué un exercice client mystère indépendant pour évaluer la qualité du service fourni par la Ligne Info-Entreprises fédérale-provinciale. Cet exercice a révélé que les clients qui appellent recevaient des réponses rapidement et ont trouvé le service professionnel et facile à comprendre. Cette enquête a révélé que 54 % des clients ont reçu une information complète et exacte, 28 % une information exacte, mais incomplète, tandis que 17 % des clients ont reçu une information inexacte.<sup>61</sup> Le pourcentage d'information inexacte fournie aux appelants était plus élevé pour les appels auxquels un agent provincial a répondu plutôt qu'un agent fédéral.<sup>62</sup>

Dans l'ensemble, le REC n'a pas pu mesurer ce qui arrive à leurs clients après le service. Cela était clair dans un schéma de service que les évaluateurs ont créé pour mieux comprendre le Réseau (consulter l'annexe E). Ce schéma de service a révélé que, comme dans plusieurs initiatives de prestation intégrée de services, le REC ne peut pas rendre compte de ce que les clients font après avoir reçu l'information ou une référence. Le Réseau n'a pas été capable de mesurer si le client a reçu la référence appropriée, si ses besoins ont été comblés ou si les résultats des services ont été atteints.

Les entrevues et les pratiques exemplaires cernées dans la documentation<sup>63</sup> suggèrent que, dans les interactions téléphoniques, un « transfert chaleureux » peut aider à combler les lacunes de

---

<sup>59</sup> Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Réseau Entreprises Canada : Sondage sur la satisfaction des clients – 2010*, 2011.

<sup>60</sup> Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Réseau Entreprises Canada : Sondage sur la satisfaction des clients – 2011*, 2012.

<sup>61</sup> Réseau Entreprises Ontario. *Business Info Line Third Party Evaluation of Contact Centre Services: Research Report*, 2013.

<sup>62</sup> Depuis octobre 2013, le numéro de téléphone d'Entreprises Canada Ontario ne vise plus directement la Ligne Info-Entreprises.

<sup>63</sup> L'Institut des services axés sur les citoyens. *Results of Focus Group Research on "Answering the Call: Improving the Telephone Channel for Canadians"*, 2006.

service. Cela comporte une brève conversation entre les fournisseurs de services pendant que le client est en ligne pour s'assurer qu'on a bien rejoint la bonne personne et passé l'information. Toutefois, un tel changement exigerait une étude plus approfondie puisque cela aurait des conséquences sur les ressources du Réseau.

Au moment du renouvellement du REC en 2009, une des principales initiatives était le développement d'un site Internet national unique qui devait remplacer les 14 sites national et régionaux du REC. Ce site devait créer pour le Réseau une présence plus cohérente sur l'Internet avec un contrôle de la qualité centralisé dont tout le contenu est examiné et mis à jour chaque année. Plusieurs des gestionnaires des centres et un expert en prestation de services ont déclaré aux évaluateurs que canadabusiness.gc.ca fournit un service d'acheminement de haute qualité à ses clients. Les clients des deux groupes d'essai de convivialité en ligne étaient généralement d'accord. Ils ont trouvé que le site présente de façon claire et concise l'information qu'une personne a besoin de connaître pour démarrer une entreprise. De plus, les participants ont déclaré clairement une préférence pour le site Internet unique avec lequel travailler. Plusieurs clients des tests de convivialité en ligne ont également apprécié le fait que le site principal entreprisescanada.gc.ca est un site du gouvernement. Ils pensent que cela signifie qu'ils peuvent se fier à l'exactitude de son contenu.

En 2012-2013, huit centres de services du REC ont également maintenu leur propre site Internet indépendant, tous indépendants des procédures et de l'assurance de la qualité nationales. Le personnel des centres de services a déclaré aux évaluateurs qu'il a besoin de ces sites pour le financement et l'identité régionaux, les exigences fonctionnelles divergentes et la fourniture de contenu supplémentaire aux clients. Le contenu de ces sites varie de l'information de base sur les services, les partenaires et les intervenants des centres de services aux sites qui fournissent de l'information détaillée et des conseils sur les questions des entreprises les plus fréquentes comme la planification, l'exportation et le financement. Certains sites sont bien intégrés au site entreprisescanada.gc.ca tandis que d'autres ne comportent aucun lien évident au site national. Ainsi, l'expérience du Réseau de l'utilisateur en ligne varie selon celui des neuf sites du Réseau qu'il visite.

L'absence de normes communes pour le contrôle de la qualité constitue un problème de taille pour le Réseau qui doit s'assurer que les clients reçoivent une information cohérente et fiable dans tous les modes. La formation du personnel de première ligne varie à travers le Réseau puisque chaque région ou centre a développé ses propres orientations et processus de formation. Entreprises Canada Ontario, qui opère un centre d'appel professionnel, a eu une formation d'environ quatre semaines. Un nouvel agent avait deux semaines d'apprentissage formel et de tests en classe, puis l'écoute des appels et des simulations d'appel pour enfin répondre aux appels avec un agent expérimenté à ses côtés. Au Manitoba, le centre local fournissait une formation individuelle d'une semaine avec le chef d'équipe d'Entreprises, suivie de deux semaines ou plus de supervision directe. Small Business BC a développé un manuel de l'employé et fourni un programme d'orientation d'une semaine, notamment de la lecture, l'observation au poste de travail, l'assistance aux séminaires du Centre de formation et un test sur l'information. D'autres centres n'avaient aucun programme de formation officiel, mais disaient fournir une « formation permanente » ou « continue ».

Une formation uniformisée du personnel de première ligne combinée à des ressources adéquates étayerait leur capacité de fournir une information cohérente et exacte et le suivi cohérent de l'information sur le rendement.

Entreprises Canada Ontario est également le seul centre à avoir développé un processus formel rigoureux pour évaluer l'exactitude et la qualité générale de ses interactions par courriel et téléphone avec les clients. Une équipe de cinq membres examine périodiquement un échantillon représentatif des interactions vocales, par courriel et des demandes de recherche des agents individuels pour s'assurer qu'il répond aux normes de qualité. Si un appel ou un courriel obtient une note inférieure à « bon », il sera examiné avec l'agent lors d'une séance d'encadrement personnel. D'autres centres de services ont mis en œuvre des pratiques de contrôle de la qualité moins systématiques, comme le « magasinage secret » occasionnel et la surveillance périodique du contenu et de la qualité des interactions avec les clients.

De plus, le Réseau ne dispose d'aucun mécanisme de recours lorsqu'un client soulève des préoccupations sur le service qu'il a reçu. Service Canada, par exemple, a le Bureau de la satisfaction du client, qui agit comme organisme neutre qui reçoit les critiques et prend des mesures pour les suggestions, les compliments et les plaintes concernant la prestation de services. Comme le Bureau de la satisfaction du client, le REC pourrait avoir recours aux commentaires qu'il reçoit pour améliorer constamment ses services, y compris l'exactitude et la pertinence.

En somme, des témoignages tirés des entrevues et des groupes de consultation montrent que le REC apporte une contribution à ses résultats intermédiaires. Toutefois, l'équipe d'évaluation a été dans l'impossibilité de confirmer la mesure de cette contribution à cause de l'absence d'études auprès des clients ou d'autres activités de suivi pour évaluer l'utilité de l'information et des services du REC. De plus, une expérience en ligne incohérente et l'absence de mécanismes de contrôle et de formation uniformisée nuisent à la capacité du programme de s'assurer qu'il fournit une information cohérente, fiable et à jour à travers le pays. Le REC n'a pas non plus de mécanisme de plainte pour permettre l'amélioration constante de ses services.

#### ***3.2.4 Dans quelle mesure le REC aide-t-il les petites entreprises à démarrer, survivre et prendre de l'expansion?***

***Principales conclusions :*** L'évaluation est dans l'incapacité de décider de l'effet du REC sur l'expansion et la survie des petites entreprises, mais des éléments de preuve suggèrent que le Réseau a aidé certaines entreprises à démarrer ou à trouver rapidement la bonne voie.

Cette question devait évaluer dans quelle mesure le REC contribue à l'atteinte de son ultime résultat, la « réussite et la croissance des petites entreprises à travers le Canada ». Certains membres du personnel du programme et gestionnaires ministériels se sont demandé si la réussite et la croissance des petites entreprises étaient un résultat ultime réaliste pour le REC qui fournit de l'information et des services, le plus souvent pendant les phases d'exploration et de démarrage du développement des entreprises. Obtenir de l'information sur la façon de répondre aux exigences du gouvernement n'est qu'un des multiples facteurs qui influencent la réussite des entreprises. En fait, le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement élaborés par le REC en 2009, à la suite

du renouvellement du programme, ont mis en garde qu'il serait difficile d'attribuer la réussite et la croissance des petites entreprises à travers le Canada au programme si on considère les autres facteurs, comme l'investissement des ODR, l'état de l'économie, les autres politiques du gouvernement, les conditions du marché et les capacités de l'entreprise.

Ceci dit, l'évaluation des groupes de consultation a fourni des éléments de preuve de l'influence du programme sur ses clients. Certains clients dans tous les groupes de consultation ont déclaré que l'assistance qu'ils ont reçue les a aidés à aller de l'avant avec leur entreprise ou leur idée d'entreprise. Plusieurs ont affirmé que l'information et les services du REC leur ont fourni un point de départ, les ont rapidement mis sur la bonne voie ou les ont aidés à prendre une décision éclairée. Certains ont dit qu'ils les avaient encouragés ou rendus plus sûrs d'être sur la bonne voie. La majorité des participants aux groupes de consultation des centres de services d'Edmonton et de Winnipeg ont affirmé que l'assistance du REC les a aidés à aller de l'avant avec leur entreprise ou leur idée d'entreprise.

Un petit nombre de participants aux groupes de consultation a déclaré que l'assistance ou l'information qu'ils ont reçues ont eu une influence directe sur le démarrage de leur entreprise ou sur l'expansion de leur base de clients. Quelques autres ont dit aux évaluateurs que l'information qu'ils ont reçue les a aidés à décider de ne pas démarrer d'entreprise, leur épargnant ainsi temps et argent.

Certains intervenants ont fourni des témoignages anecdotiques, même si la plupart des personnes interrogées ne connaissaient pas les répercussions du REC sur les petites entreprises. En Ontario, un propriétaire de petite entreprise qui répare des outils de précision a obtenu une liste de 25 compagnies de la province susceptibles d'avoir recours à ses services. En Colombie-Britannique, un autre intervenant a dit que les clients qui ont fait appel à Small Business BC pour obtenir de l'aide sur la planification d'entreprise étaient mieux placés pour obtenir du financement.

Certains intervenants, experts et employés d'un centre pensaient que la réussite des petites entreprises souffrirait de l'absence du REC. Des intervenants ont avancé que la complexité du gouvernement pourrait dissuader certains de se lancer en affaires. C'est particulièrement le cas depuis que les autres ministères et paliers de gouvernement changent leur mode de prestation des services aux petites entreprises. Par exemple, l'ARC a fermé tous ses bureaux en personne.

Un petit sondage en ligne d'un centre de services a tenté d'évaluer l'effet de l'information et des services du REC sur ses clients. Cette étude, effectuée en Saskatchewan, a révélé qu'un peu plus de la moitié des répondants pensaient que l'assistance du REC a eu un effet sur le démarrage de leur entreprise<sup>64</sup>. L'examen des données administratives a également montré qu'un client réitérant sur six qui a communiqué avec le Réseau comme entrepreneur potentiel a ensuite eu recours au Réseau comme entreprise cliente, ce qui montre qu'il avait démarré sa propre entreprise.

Bien que l'évaluation ne puisse pas tirer de conclusions sur l'influence du REC, il existe des preuves qu'il a aidé certains clients à faire avancer leur entreprise.

---

<sup>64</sup> Réseau Entreprises Saskatchewan. Business Infosource Client Feedback Summary, 2012.



### 3.2.5 *Dans quelle mesure le concept et la prestation du REC sont-ils efficaces? Devrait-on considérer d'autres mécanismes de prestation?*

**Principales conclusions :** La structure de gouvernance du REC est complexe compte tenu de l'ampleur du programme. Les services qu'il offre à travers le pays sont inégaux et la mesure du rendement national est un défi pour le Réseau. Le REC ne dispose pas des facteurs de réussite communs aux programmes de prestation intégrée de services.

Cette question traite de l'efficacité générale du concept du programme et de ses aspects qui pourraient être réaménagés ou modifiés pour l'améliorer.

Lorsque le REC a été lancé pendant les années 1990, la prestation de services par Internet commençait à peine. Les centres de ressources en personne avec services assistés par un agent étaient la norme et en complément, de l'information imprimée était fourni par courrier ou télécopieur. La technologie, les attentes des clients et les pratiques exemplaires correspondantes en prestation de services ont toutes évolué pendant les vingt dernières années, tout comme la prestation de services au sein du réseau. Toutefois, le REC a en gros maintenu sa structure de gouvernance originale<sup>65</sup> tout en essayant de moderniser la prestation de ses services. Cela a eu pour résultat de varier les services offerts à travers le pays, de susciter des barrières au suivi du rendement et la perte de contact avec les tendances parmi les autres programmes de prestation intégrée de services (PIS).

#### **Les modèles de prestation du REC diffèrent à travers le pays**

Trois modèles de prestation de services du REC ont évolué à travers le pays : fédéral, territorial et sans but lucratif (Figure 6). Un total de cinq centres<sup>66</sup>, en Ontario et dans le Canada atlantique, continuent d'être exploités par le gouvernement fédéral et ne comportent pas de centre en personne et sans rendez-vous<sup>67</sup>. Les clients sont plutôt servis soit en ligne soit par téléphone<sup>68</sup>. Les fonctions des centres d'appels comportent plusieurs paliers de service de tiers, soit un palier qui répond aux demandes de renseignements simples et aux questions posées fréquemment alors qu'un autre palier au personnel plus qualifié se charge des demandes plus sophistiquées, comme celles qui exigent une recherche approfondie du marché ou une expertise particulière en la matière. Les services offerts ont tendance à être ceux qui consistent à fournir de l'information ou des références aux entreprises clientes et de la recherche sur le marché.

---

<sup>65</sup> Les rôles et responsabilités ont été mis à jour en 2008 dans le cadre du processus de renouvellement du programme.

<sup>66</sup> Il faut souligner que deux bureaux, Manitoba et Saskatchewan, étaient tenus par des fonctionnaires pendant l'exercice financier 2012-2013, mais qu'ils devaient fermer leurs portes pour que le secteur sans but lucratif se charge de la prestation de services dans ces provinces en 2014.

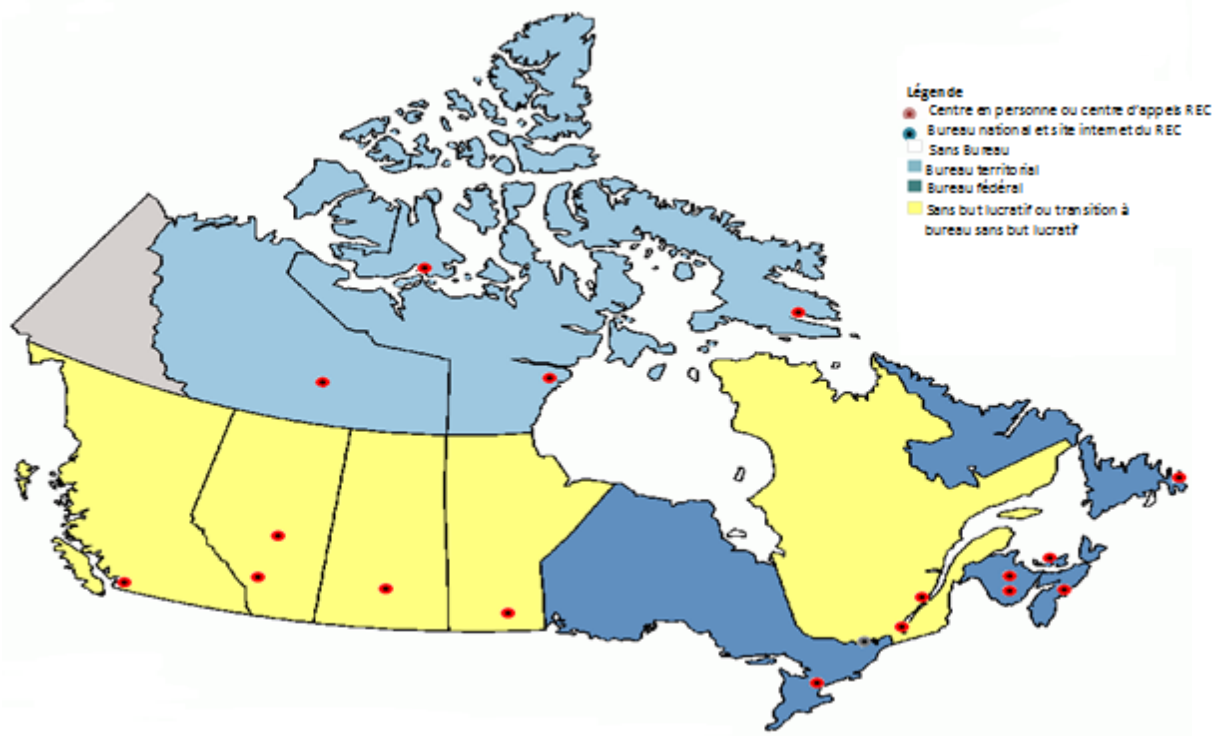
<sup>67</sup> Il faut noter que l'Ontario accommode les clients sans rendez-vous au moyen de ses partenariats régionaux et que la région de l'Atlantique permet qu'on prenne rendez-vous avec des agents de première ligne.

<sup>68</sup> Dans la région de l'Atlantique, les rencontres en personne avec un agent de service aux entreprises sont offertes sur demande.

Les bureaux dans le Nord sont dirigés par les gouvernements territoriaux et financés conjointement par les gouvernements fédéral et territoriaux. Dans ces centres, les agents de service aux entreprises répondent aux demandes de renseignements des personnes sans rendez-vous, par téléphone et par courriel. L'activité du programme étant à plus petite échelle, les représentants du REC travaillent pour plusieurs programmes et services. Le travail du REC comporte généralement la fourniture d'information ou de références aux entreprises clientes et la recherche sur le marché.

Les autres bureaux sont sans but lucratif ou en transition vers des centres sans but lucratif, où les services du REC sont offerts par des organismes sans but lucratif. Ces centres ont tous des bureaux sans rendez-vous et répondent aux demandes de renseignements par téléphone et par courriel. Les organismes sans but lucratif reçoivent des fonds d'une variété de sources pour diverses tâches dont certaines ressemblent davantage au travail d'une organisation de développement des entreprises qu'à un programme de prestation intégrée de services. Par exemple, les séminaires de formation, la planification d'entreprise et les événements de réseautage sont communs dans ces centres. Les organisations sans but lucratif sont régies par le conseil d'administration et le gouvernement fédéral y siège.

**Figure 6 : Zone de service REC par type de centre<sup>69</sup>**



<sup>69</sup> On avait prévu la fermeture du bureau satellite du REC à Calgary, Alberta, à la fin de décembre 2013 au moment de la présente évaluation.

## Structure de gouvernance du REC

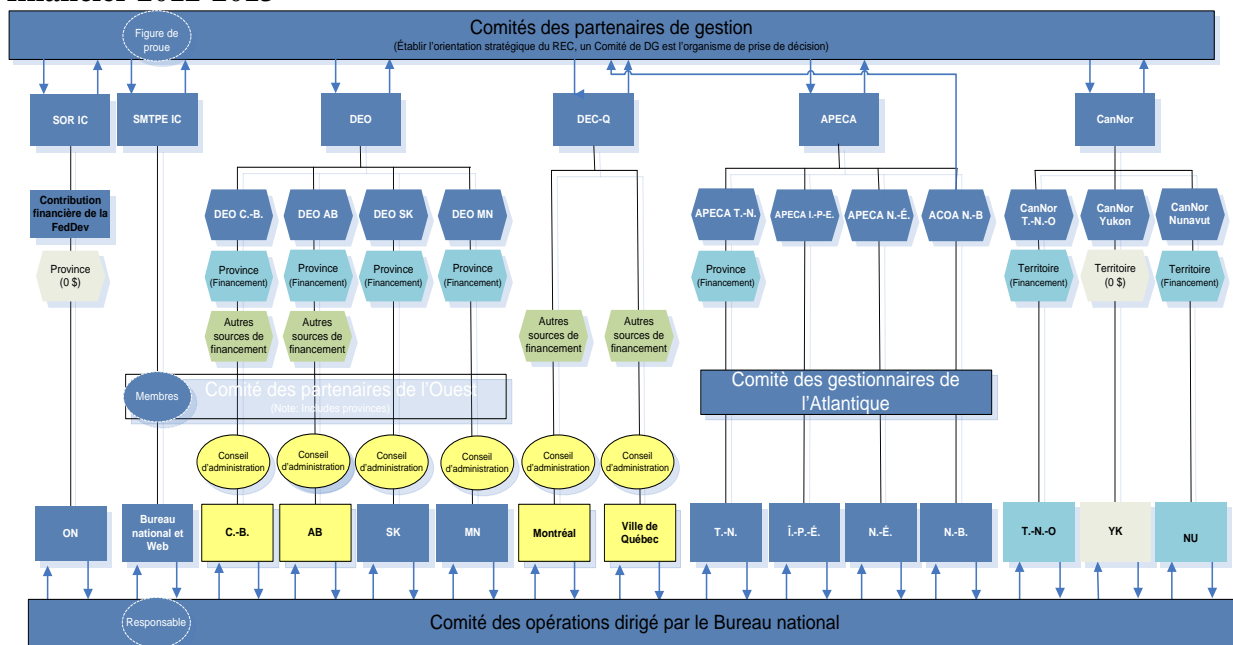
Un examen de la structure de gouvernance du Réseau a démontré qu'elle est complexe, en particulier pour un programme de faible importance relative avec des objectifs relativement simples. Cette complexité tient aux variations régionales du programme qui ont évolué avec le temps. Au palier fédéral, le réseau est maintenant supervisé par six organisations partenaires de gestion. La prise de décision pour le réseau est dévolue à trois Comités de partenaire de gestion coordonnés (au haut de la Figure 7) présidés par le Bureau national d'IC : un Comité du sous-ministre adjoint (SMA), un Comité du directeur général (DG) et un groupe de travail composé du personnel de cadres intermédiaires. Ces groupes se tiennent au fait des questions relatives au Réseau à tous les échelons.

Le Bureau national dirige également un autre groupe de comités au niveau opérationnel (au bas de la Figure 7) qui comporte la direction et le personnel des centres de services pour mettre en œuvre les initiatives nationales déterminées au palier des partenaires de gestion. Ces comités touchent à tous les aspects du Réseau, allant des stratégies pour les modes à la mesure du rendement et à l'abonnement aux banques de données. Par exemple, pour prendre une décision sur le changement de variable dans l'APSM, les comités consultent tous les centres. De plus, deux ODR, l'APECA et DEO, avaient un comité de gestion supplémentaire en 2012-2013 axé sur les questions régionales. Dans l'Ouest, ce comité couvre la province. Dans l'Est, le comité est composé du seul personnel de l'APECA et comporte un Groupe de travail des partenaires de gestion ainsi que les dirigeants des quatre centres.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Veuillez prendre note que toutes les provinces de l'Ouest avaient un partenaire de financement provincial pendant l'exercice financier 2012-2013 et qu'au sein des provinces atlantiques, seule Terre-Neuve-et-Labrador versait des fonds aux centres de services.

**Figure 7 : Structure de gouvernance du REC, conclusions de l'évaluation, exercice financier 2012-2013**



\*Notez que le centre de l'Ontario a reçu une petite contribution financière de la FedDev pour répondre aux appels téléphoniques en 2012-2013, mais la FedDev n'est pas devenue partenaire de gestion avant l'exercice financier 2013-2014.

Selon la charte du REC, les partenariats du palier régional sont délégués aux ODR alors que les décisions opérationnelles sont prises par les centres de service. Là où l'exploitation d'un centre de service est impartie à un agent de prestation de service sans but lucratif, un conseil d'administration composé de divers partenaires et intervenants peut avoir le dernier mot sur les changements fonctionnels que le centre entreprend.

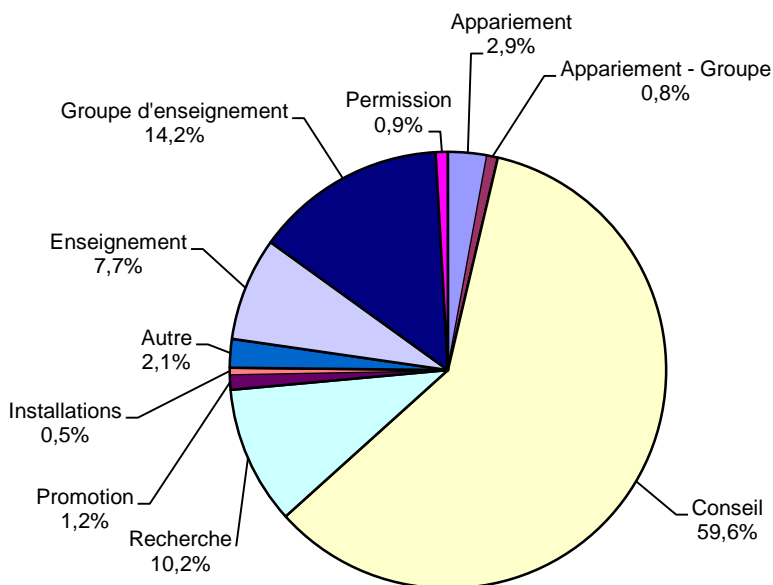
Les entrevues avec les partenaires de gestion, le personnel du centre de service, des experts et des intervenants révèlent que la structure de gouvernance est trop complexe et constitue un obstacle important à la réussite du Réseau. Certains membres du personnel de l'ODR ont dit que l'absence d'une d'orientation nationale coordonnée a mené au manque de responsabilisation et à des services incohérents à travers le pays. De même, le personnel du Bureau national a affirmé aux évaluateurs que la reddition de compte décentralisée et la structure de gouvernance complexe du Réseau ont menés à des modèles de prestation de service différents et à une image de marque incohérente à travers le pays.

### Offre de services inégale

Bien que les documents fondamentaux ne définissent pas les services de base précis du REC, le Réseau doit généralement fournir de l'information et des références sur les programmes gouvernementaux, ainsi que de l'information provenant d'études de marché et des activités de relations externes. Un exercice de cartographie des services que les évaluateurs ont effectué montre que le programme offre ces services à travers le pays. Pour ce qui est des clients assistés par un agent, ces services « de base » (p. ex., conseils, recherche, promotion et autre de la Figure 8) représentaient environ 73,1 % des services offerts en 2012-2013 pendant les interactions en

personne pour lesquelles il existait des données.<sup>71</sup> Il est intéressant de noter que ces activités composent l'ensemble des services offerts sur le site Internet national du REC. Les 26,9 % des services restants sont d'autres services supplémentaires non essentiels offerts largement par les centres sans but lucratif et diffèrent d'une région à l'autre (p. ex., un avocat en visite qui donne des conseils, des séminaires sur le démarrage d'une entreprise, l'accueil d'agents de relations externes d'un programme gouvernemental). Certains sites Internet régionaux favorisent ces services à valeur ajoutée. L'annexe G présente ces services.

**Figure 8 : Services utilisés pendant les interactions assistées par un agent, 2012-2013\***



Appariement – groupe 0,8 %  
Conseil 59,6 %]

\*Il faut noter que ce tableau représente environ 120 000 services offerts, mais que les clients peuvent avoir reçu plus d'un service pendant une interaction. Certaines données de C.-B. et du Nunavut manquent à cause des différences dans la collecte des données.

L'évaluation a conclu qu'il y a des variations dans l'information gouvernementale de base, les références et les services d'études de marché offerts à travers le Réseau. Les entrevues indiquent que les partenaires de gestion et le personnel régional pensent qu'il manque une définition claire des services de base que les centres de service doivent fournir. En pratique, une différence importante de ces services « de base » d'un centre à l'autre tient aux frais imposés par les centres

<sup>71</sup> Il faut noter que deux centres, Colombie-Britannique et Nunavut, ne pouvaient fournir aucun dossier client individuel, ce qui a réduit leur engagement dans certains rapports.

sans but lucratif, en particulier pour l'information provenant d'études de marché. L'absence d'uniformisation et de cohérence des services que les programmes peuvent faire payer aux clients et à quel prix a mené à des frais de services inégaux à travers le pays.

Le Bureau national met les abonnements aux banques de données de recherche sur le marché à la disposition de tous les centres de service du REC. Dans la plupart des provinces et territoires, les agents de service aux entreprises extraient les données pertinentes de ces banques de données pour les fournir sans frais à leurs clients. Les centres sans but lucratif du Québec, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique imposent des frais pour les services d'études de marché axés sur les banques de données du REC. Les centres ont déclaré dans les entrevues qu'ils offrent à leurs clients des produits sur mesure ou imposent des frais pour le temps qu'un agent passe à extraire et analyser l'information tirée des banques de données. Cela a pour but de récupérer les frais supplémentaires en ressources humaines plutôt que des données mêmes. Dans ces trois provinces, les clients des groupes de consultation se sont dits frustrés par les frais imposés pour ces services. Au Québec, les deux centres ont conclu des ententes avec les agences de développement économique des collectivités financées par le fédéral en vertu desquelles ces organisations paient les centres pour fournir des services d'études de marché fondés sur les abonnements financés par le REC.

La frustration des clients suscitée par les services payants du REC se retrouve dans les groupes de consultation. Les clients se sont dit frustrés par la possibilité de poser quelques questions préliminaires gratuitement, mais de devoir payer pour de l'information plus en profondeur.

Outre les variations des services, des témoignages révèlent que les clients ont reçu une information de qualité différente selon le mode d'accès au Réseau. Par exemple, un client qui a l'intention de démarrer une entreprise peut consulter la liste de vérification pour le démarrage d'une entreprise sur le site Internet national du REC ou celle du site Internet de Small Business BC. Bien que le site Internet national du REC offre une information détaillée sur la manière de remplir chaque étape et les liens connexes, la liste sur le site de Small Business BC est une brève description d'une page avec une référence au centre en personne ou aux services assistés par un agent, ainsi que les frais applicables pour ces services. Il n'y a aucun lien d'une liste de vérification à l'autre.

Les évaluateurs ont également observé que les clients peuvent recevoir une information différente selon l'endroit d'où ils accèdent au Réseau. Par exemple, un client qui souhaite démarrer une garderie trouvera dix liens différents sur le site national avec des liens vers l'information sur les programmes des autres provinces et territoires. En Ontario et en Alberta, un client trouvera un document qui énumère les programmes, les services et les exigences gouvernementaux pertinents. La même recherche sur le site Internet de C.-B. génère plusieurs documents généraux qui mentionnent les garderies. Dans les centres de services du Québec, une recherche du mot « garderie » sur Ressources Entreprises (ville de Québec) ne génère aucun résultat alors que la même recherche sur Info Entrepreneurs (Montréal) génère 36 résultats.

L'existence des frais pour d'autres services est fréquente dans les centres du modèle sans but lucratif. Ces services à valeur ajoutée comportent l'enseignement aux entrepreneurs de la façon de diriger leur entreprise, des conseils aux entreprises, des événements de réseautage et, dans certains cas, l'accès à des installations comme de l'espace physique, de l'équipement de TI et des services de bibliothèque. Les frais récupérés pour les services ne sont pas uniformisés. Les clients et le personnel ont déclaré qu'ils trouvent que plusieurs des services offerts ont une valeur même si ces services à valeur ajoutée et à recouvrement des coûts au moyen de frais de service ne faisaient pas partie du mandat original du programme et du concept de ses services. Toutefois, les différences de services du programme à travers le pays soulèvent la question de l'ampleur des variations des besoins régionaux et de l'universalité et de la qualité des services offerts aux clients à travers le pays.

### **Absence d'information sur le rendement national**

La complexité de la structure de gouvernance, les différences de services offerts et les modèles de prestation de services différents rendent difficile la reddition de compte du rendement du REC dans son ensemble. Même si la banque de données sur les clients de l'APSM permet de produire des rapports, elle ne permet pas l'analyse en profondeur parce que les définitions et les activités diffèrent à travers le pays. De plus, les données de deux centres de services et les données partielles d'un troisième ne sont pas hébergées dans la même application que celles des autres centres. Ces données ne sont donc pas facilement accessibles au reste du Réseau à des fins de mesure du rendement (p. ex., rapports personnalisés ou exercices de comparaison).

Dans les entrevues, le personnel déclarait que l'APSM ne répond pas aux besoins des centres de services pour gérer leurs interactions avec les clients. Quelques centres passaient aux outils régionaux de gestion des relations avec la clientèle. Toutefois, presque tout le personnel de ce centre a indiqué qu'il préférerait un outil national de gestion des relations avec la clientèle qui les aiderait dans la mesure du rendement et le service à la clientèle. Il est intéressant de souligner que tous reconnaissent, tant au Bureau national que dans les centres de services du Réseau, que l'application est obsolète et qu'il faut la remplacer.

Néanmoins, sans définitions communes, sans formation du personnel sur son utilisation et sans son adoption par tous les partenaires de gestion et leurs centres, cela représente tout un défi. L'absence de définition des services de base du Réseau et des liens qui les relient aux accords de financement crée d'autres difficultés pour l'adoption de tout outil commun.

### **REC et autres programmes de prestation intégrée de services (PIS)**

Un examen de la documentation sur les démarches de prestation intégrée de services a cerné les tendances mondiales en matière de centralisation de la gestion de la prestation de services ainsi que de la gestion des modes intégrés. Comme on l'explique plus bas, l'évaluation a conclu qu'il y a des facteurs de réussite dans la documentation sur la PIS qui ne sont pas complètement présents dans le REC et que le Réseau ne connaît pas les mêmes évolutions et tendances que la prestation des services axés sur le citoyen.

#### *Gouvernance de la PIS et modèles de partenariat*

Dans une étude du Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP)<sup>72 73</sup>, la majorité des organisations participantes ont signalé le leadership, la gouvernance et la responsabilisation comme clés de la réussite de leur prestation intégrée de services et de leurs programmes de gouvernement électronique. L'*E-government Survey 2012*<sup>74</sup> de l'Organisation des Nations Unies et d'autres études soulignent la même chose. Par exemple, dans un rapport de 2011, le Sous-comité sur les pratiques exemplaires du CPSSP a cerné les facteurs de réussite de Service Canada, faisant plus précisément référence à la gouvernance de l'organisation comme étant une « considération clé de l'organisation pour ce qui est de la gestion des modes ». <sup>75</sup> Ce rapport énonce que :

Il y a plus d'un an, la gestion des fonctions des modes primaires (en personne, par téléphone et Internet) a été réorganisée en une direction générale unique. Même si le personnel continue d'être responsable de la gestion d'un mode particulier, le nouveau paradigme de service a permis aux modes de travailler de concert, en particulier pour ce qui a trait à la migration des modes et à l'intégration des stratégies et des tactiques.<sup>76</sup>

Cette étude mentionne indirectement un centre du REC en particulier pour sa collaboration à la centralisation des services aux entreprises du gouvernement de l'Ontario. Bien que la province et Entreprises Canada Ontario n'aient plus d'accord de financement pour répondre aux appels, ce même rapport mentionne la relation que ce programme avait à l'époque avec le centre comme un facteur de réussite critique, car la Ligne Info-Entreprises intégrait « plus de 160 numéros différents en un seul numéro 1-800 pour accéder à l'information pour les entreprises ». <sup>77</sup>

L'examen de la documentation montre également que le modèle de partenariat du REC est différent de la majorité des initiatives internationales de prestation intégrée de services. Ces programmes ont habituellement un guichet de prestation à gestion centrale avec des partenaires participants dans la mesure qu'ils disposent d'un service qu'ils veulent offrir au moyen de ce guichet. Les partenaires ne participent pas nécessairement au travail de premier niveau (demandes de renseignements de base, comme les références directes ou les services communs), mais agissent à titre d'experts en la matière pour les demandes plus complexes (comme les appels de niveau 2 ou 3 pour les exemptions ou les questions qui exigent des connaissances approfondies ou de la recherche, par exemple). Les entrevues ont révélé que ce modèle est commun à d'autres programmes de PIS canadiens.

De plus, Roy et Langford ont décrit trois modèles d'organisation possibles pour l'intégration des services : un unique fournisseur de services, un ou plusieurs intégrateurs de services exploitant

---

<sup>72</sup> Le CPSSP a été créé en 1998 pour réunir les responsables des services des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour partager l'information et les pratiques exemplaires. Les gouvernements municipaux se sont joints à cette organisation depuis.

<sup>73</sup> CPSSP. *Integrated Service Delivery: a critical analysis*, 2003.

<sup>74</sup> Organisation des Nations Unies. *E-government Survey 2012*.

<sup>75</sup> CPSSP. *Channel Management/Channel Migration Report*, 2011.

<sup>76</sup> CPSSP. *Channel Management/Channel Migration Report*, 2011.

<sup>77</sup> CPSSP. *Channel Management/Channel Migration Report*, 2011.



des programmes carrément différents pour les clients communs dans un portail commun ou un guichet unique avec une entité uniquement responsable de la gestion du contact initial ou du point de contact entre le citoyen et le gouvernement.<sup>78</sup> On n'a trouvé aucune documentation à l'appui d'un modèle dans lequel les ministères individuels d'un même palier de gouvernement (p. ex., fédéral) offraient le même programme de PIS et reliaient l'information gouvernementale de différentes façons et sous différentes marques.

### *Gestion intégrée des modes*

Dans son rapport de 2008 intitulé *Integrating Service Delivery*, Kernaghan signale que le REC est un programme de PIS relativement modeste qui dessert un petit segment de la population. Bien qu'il traite du financement du REC dans son rapport, il s'agit d'une présentation neutre du modèle en ce qu'il diffère des initiatives de PIS ordinaires. Ce rapport traite également des tendances de la prestation de services et, vers la fin, Kernaghan écrit « Entreprises Canada a connu un passage important au mode de l'Internet et a abandonné son service par télécopieur faute de demandes. Il est ironique qu'Entreprises Canada ait également abandonné un mode intégré téléphone-Internet il y a quelques années parce que les clients ne semblaient pas comprendre son fonctionnement ». <sup>79</sup> Si on tient compte de cela, la réussite du pilote actuel du Bureau national pour fournir des services de clavardage en ligne à ses clients sur son site Internet national est un pas dans la bonne voie pour le Réseau.

Ici et dans le monde entier, les clients passent à l'Internet comme première source d'information sur les entreprises.<sup>80</sup> Par exemple, un des facteurs de la réussite du Smart Service du Queensland est sa capacité d'encourager une plus forte migration vers l'Internet. Ici au Canada, la documentation suggère qu'« un nombre significatif d'éléments de preuve indique que les Canadiens veulent une prestation de libre-service ». <sup>81</sup> *Taking Care of Business Studies*, mentionnée ailleurs dans le présent rapport, fait écho à cette réalité. Les clients des entreprises canadiennes en particulier se tournent de plus en plus vers l'Internet pour accéder à l'information pour les entreprises et passent ensuite aux services téléphoniques pour obtenir de l'information approfondie.<sup>82</sup>

La plupart des initiatives de PIS semblent passer à l'utilisation d'un numéro de téléphone, d'un site Internet et d'une marque uniques par lesquelles les clients peuvent s'attendre à recevoir des services communs pour des frais communs et selon une norme commune. Par contre, les centres de services locaux du REC constituent de multiples guichets de service avec une marque et des services uniques, plutôt qu'un point d'accès unique.

L'*E-government Survey 2012* de l'Organisation des Nations Unies a révélé la nécessité d'une gestion intégrée des modes pour assurer une expérience cohérente aux clients qui demandent ces

---

<sup>78</sup> Roy, Jeffrey et John Langford. *Integrating Service Delivery Across Levels of Government: Case Studies of Canada and Other Countries*, 2008.

<sup>79</sup> Kernaghan, Kenneth. *Integrating Service Delivery: Barriers and Benchmarks*. ISAC 2008.

<sup>80</sup> IC. *Service to Business: Trends and Opportunities*, 2013.

<sup>81</sup> Kernaghan, Kenneth. *Anywhere, Anytime, Any Device: Innovations in Public Sector Self-Service Delivery*. PSSDC-PSCIOC Research Committee. 2012.

<sup>82</sup>, Institute for Citizen Centred Services, *Taking Care of Business 3*, 2010

services par des modes différents comme l'Internet, le téléphone et en personne.<sup>83</sup> Ce rapport affirme « que les modes qui ne se parlent pas entre eux provoquent une mauvaise expérience pour l'utilisateur » et causent l'échec du projet faute d'utilisateurs. L'étude de Deloitte, *One Size Fits Few: Using Customer Insight to Transform Government*, fait écho à cela et déclare :

Si personne ne dirige en permanence le mélange des modes, une organisation a tendance à passer plus de temps qu'elle le devrait à maintenir des modes sous-utilisés ou, dans certains cas, obsolètes et rate des occasions de faire des économies en faisant migrer activement ses clients vers des modes moins coûteux lorsqu'ils indiquent une préférence pour l'utilisation de ces modes.<sup>84</sup>

C'est également ce qu'affirment Duggan et Green qui énoncent que le gouvernement du Canada a reconnu qu'une véritable démarche multimodale est nécessaire pour s'assurer que les services répondent aux besoins des Canadiens.<sup>85</sup>

Le REC n'a aucune stratégie nationale qui intègre tous ses modes de service. L'Internet est le seul mode ayant une stratégie nationale, un responsable unique désigné et des processus actifs uniformisés d'assurance de la qualité, ainsi qu'une mesure du rendement clairement définie et bien établie. Le mode de l'Internet comporte également un petit système de cotation des pages qui rend compte de l'utilité du contenu pour ses clients. Mais comme nous l'avons mentionné, les centres locaux maintenaient huit autres sites Internet régionaux pendant l'exercice financier 2012-2013 qui citaient d'autres besoins en contenu et exigences de financement par les partenaires.

Les partenaires de gestion du REC se sont engagés à développer et à mettre en œuvre une stratégie nationale de gestion du téléphone en 2009 lors du renouvellement du programme. Elle devait être mise en œuvre en 2010, mais n'a jamais été réalisée parce que les partenaires de gestion n'ont pas pu s'entendre sur la mise en œuvre d'une telle stratégie. Bien que la formation de groupe ait évolué quelque peu, les stratégies de gestion des modes demeurent largement uniques entre les modèles de service, car le Réseau manque de mécanisme pour faciliter un changement national concerté.

Reflétant ces tendances, certaines personnes interviewées parmi les partenaires de gestion, le personnel du centre de services et les groupes d'intervenants pensaient qu'un centre d'appels national serait un moyen de gestion efficace des appels initiaux au Réseau, les demandes de renseignements plus détaillées étant transférées à des agents plus expérimentés dans les régions. Ils ont dit aux évaluateurs qu'un centre d'appels national assurerait une offre constante de services bilingues et permettrait les heures de service prolongées promises lors du renouvellement du programme. Il faut noter que les centres de services et les intervenants du Nord jugeaient cette solution non viable dans leur région.

---

<sup>83</sup> Organisation des Nations Unies. *E-government Survey* 2012.

<sup>84</sup> Deloitte Research. *One Size Fits Few: Using Customer Insight to Transform Government*.

<sup>85</sup> Duggan, Martin et Cathy Green. *Transforming Government Service Delivery: New service policies for citizen-centred government*. 2008.

## Conséquences pour le REC

Ceci dit, dans l'interprétation de l'information sur les pratiques exemplaires des programmes de PIS, il est important de bien saisir que le REC comporte une dualité qui constitue un véritable défi pour le programme en ce qui a trait à la gestion de son évolution. Les initiatives de PIS passent graduellement à un modèle de prestation de services à gestion centrale, mais les activités de développement des entreprises, comme l'offre de séminaires sur la tenue de livres ou l'accès à des avocats en droit des affaires en passant par le réseau de partenaires du REC (tel que décrit dans les modèles de prestation de services), échappent à la portée de ce genre d'activités de programme national et créent la nécessité de tenir compte des régions pour aller de l'avant.

En fait, ces activités semblent se produire dans les régions où les partenaires locaux sont profondément intégrés dans des centres de contact en personne, plus particulièrement dans le modèle sans but lucratif qui a développé des partenariats autour des programmes non-PIS. Les activités de développement des entreprises ont émergé au sein du système et sont tenues pour des innovations au sein du programme, souvent habilitées par les partenaires de financement, notamment les provinces et les intervenants du secteur privé. De plus, les groupes de consultation et les entrevues indiquent que ces activités sont importantes pour les clients à côté des services de base offerts par le REC. Il est intéressant de noter que c'est le fait d'accommoder une telle diversité qui a créé la nécessité d'un système de mesure du rendement, l'APSM antérieur, aussi souple que l'analyse nationale de ses fonds de données est devenue complexe au point que la reddition de compte robuste et les frais des modes individuels sont maintenant impossibles au palier national.

De plus, le Réseau déclare que ces activités sont importantes pour combler les besoins locaux de la communauté des affaires, en dehors de ceux auxquels répondent les services de style PIS offerts. Déterminer la voie de l'avenir en ce qui a trait aux changements ou aux modifications de la stratégie de prestation de services ou même de la mesure du rendement nationale et de l'assurance de la qualité seront des entreprises importantes dans le cadre plus large du programme et des partenariats.

### ***3.2.6 La démarche du programme (et ses activités) est-elle le moyen le plus efficient et économique d'atteindre les résultats souhaités du REC? Devrait-on considérer d'autres démarches?***

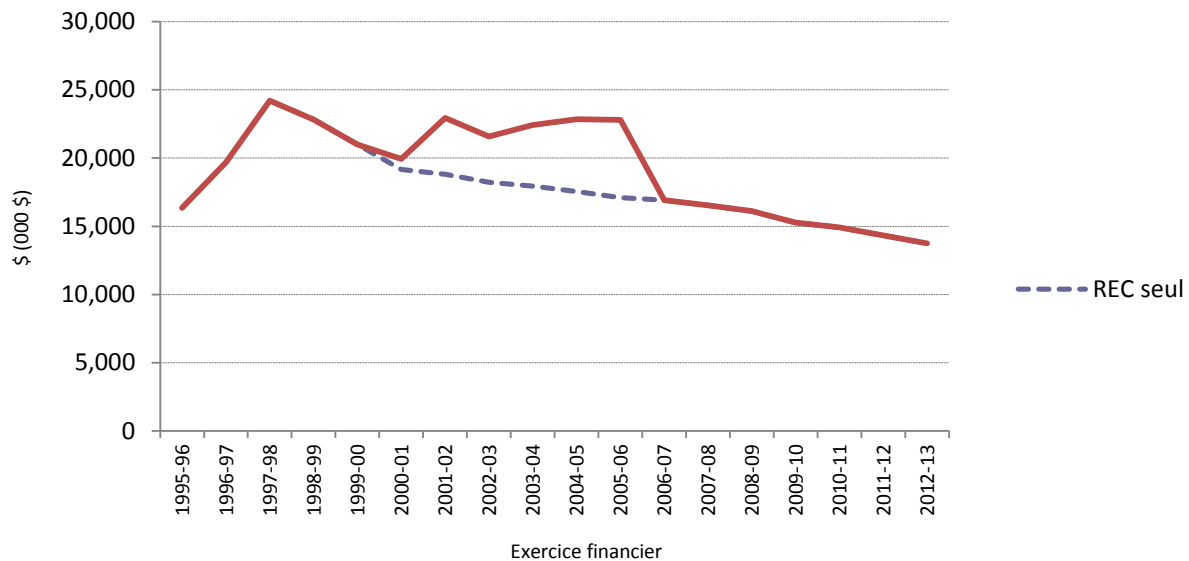
***Principales conclusions*** : Le REC a réalisé des efficiences en raison des réductions de ressources. La gouvernance décentralisée et le modèle de prestation de services ont empêché des efficiences plus larges, la capacité de faire le suivi cohérent des coûts à travers le Réseau et de prendre des décisions stratégiques nationales.

Cette question examine le rapport coût-efficacité du REC et présente les profils du financement et de l'établissement des coûts du programme, les mesures prises pour améliorer l'économie et l'efficacité et certaines démarches optionnelles qu'on devrait considérer.

## Financement du REC : ressources en baisse

Le gouvernement fédéral a affecté environ 15 millions \$ par année de financement au REC depuis l'exercice financier 2000-2001. De plus, le gouvernement lui a fourni un total d'environ 20 millions \$ en financement du Gouvernement en direct de 2000-2001 à 2005-2006. Toutefois, depuis cette date, la valeur du financement fédéral que le Réseau reçoit a baissé graduellement à cause de la réduction des sommes affectées au programme. De plus, si on tient compte de l'inflation, le Réseau avait 25 % moins de pouvoir de dépenser en 2012-2013 qu'il en avait en 2000-2001 (voir la Figure 9).

**Figure 9 : Valeur du financement du REC en dollars d'aujourd'hui, y compris les fonds du GeD**



Source : Chiffres du financement du Bureau national d'IC; chiffres de l'inflation de la Banque Nationale du Canada.

En 2012-2013, 12,9 millions \$ de financement fédéral ont été transférés aux centres de services aux entreprises à travers le pays et au Bureau national. Le Tableau 6 illustre les sources de financement de tous les points de service du REC par catégorie. Outre de financement fédéral, les centres de services ont eu accès à du financement d'autres sources, notamment un financement mixte fédéral-provincial-territorial (p. ex., financement de la Semaine de la PME de la Banque de développement du Canada), des partenariats avec d'autres organisations, du financement supplémentaire des ODR, des frais de service et des commandites du secteur privé. En 2012-2013, ce financement supplémentaire s'élevait à environ 4,6 millions \$. Bien que dans certaines régions (Colombie-Britannique, Alberta, T.-N.-O. et Nunavut), les centres de services sont toujours en partenariat étroit avec leur gouvernement provincial-territorial, dans d'autres,

comme Terre-Neuve, l'Ontario, le Manitoba et la Saskatchewan, il y a eu perte de soutien provincial.<sup>86</sup>

Dans le modèle de prestation de services sans but lucratif, le financement fédéral compte pour un peu plus de la moitié du financement total. Toutes les autres sources, y compris le financement provincial, le financement des autres partenaires, des commandites et de la production de recettes, représentent 44 % du financement du Réseau (voir le Tableau 2 de l'annexe F). Cela se compare au modèle territorial dans lequel le financement fédéral et territorial est presque à 50/50, et au modèle de prestation de services fédéral, dont le financement fédéral compte pour 81 % du financement. Les centres sans but lucratif ont pu obtenir des fonds supplémentaires, largement des partenariats, des commandites et des activités de production de recettes. Consultez le Tableau 3 de l'annexe F pour examiner le profil de financement du Bureau national d'IC.

**Tableau 5 : Sources de financement de tous les points de service du REC par catégorie de fonds**

Source de financement	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne
Financement fédéral REC	\$ 13 743 788	\$ 13 487 373	\$ 13 549 864	\$ 13 536 577	\$ 12 906 558	\$ 13 444 832
Financement mixte (Fédéral/ Provincial/ Privé)	\$ 124 500	\$ 301 351	\$ 349 242	\$ 153 994	\$ 270 244	\$ 239 866
Extra ODR	\$ 2 458 783	\$ 192 372	\$ 82 500	\$ 44 000	\$ 78 600	\$ 571 251
Provincial-territorial	\$ 3 602 382	\$ 3 681 205	\$ 3 650 585	\$ 3 749 934	\$ 3 252 842	\$ 3 587 390
Production d'autres partenaires, commandites et recettes	\$ 1 229 058	\$ 1 859 622	\$ 1 120 698	\$ 1 175 038	\$ 1 028 723	\$ 1 282 628
Autre	\$ 2 450	\$ 1 835	\$ 3 913	\$ -	\$ -	\$ 1 640
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21 160 961</b>	<b>\$ 19 523 758</b>	<b>\$ 18 756 803</b>	<b>\$ 18 659 543</b>	<b>\$ 17 536 967</b>	<b>\$ 19 127 607</b>

Source : Information fournie par les ODR et les centres de services. Ces chiffres comprennent le Bureau national d'IC. Les sommes du financement fédéral du REC excluent les régimes d'avantages sociaux et les 13 % de frais d'hébergement de TPSGC pour certains centres, de même que le financement prélevé par les ODR.

Bien que le REC présente une importance fédérale relativement faible, les évaluateurs n'ont pu établir de démarcation claire entre les activités du Réseau qui sont financées à même les deniers fédéraux. Le Réseau devrait développer la capacité de préciser quels ressources et services du programme soutient l'investissement fédéral.

### Preuve des efficacies

Il ressort de l'évaluation que le programme a réalisé des efficacies malgré la baisse des ressources. Avec le renouvellement du REC en 2009, le Bureau national a été en mesure de réduire ses frais avec le passage à un nouveau système de gestion du contenu pour le site Internet national. Selon le personnel du Bureau national, ce changement a représenté des économies de plus d'un million de dollars. Les efficacies ailleurs dans le Réseau varient d'une région à l'autre.

<sup>86</sup> Note : En 2012-2013, la province de l'Ontario a cessé de financer Entreprises Canada Ontario. À St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador, la fermeture du centre sans rendez-vous d'Entreprises Canada en 2013 a mis fin au partenariat du centre local avec le gouvernement provincial.

En Ontario, le centre local impartit les opérations de son centre d'appels à un service professionnel, ce qui permet une utilisation plus efficace des fonds. Le centre maintient un contrôle de gestion par un bureau fédéral pour assurer qu'on adhère aux objectifs du programme dans les opérations quotidiennes.

Dans la région de l'Atlantique, comme nous l'avons mentionné, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a fermé ses centres sans rendez-vous. Selon les entrevues et l'examen de la documentation, les clients en personne utilisaient de moins en moins les centres. Des preuves tirées de l'examen de la documentation et des entrevues montrent que les opérations des bureaux ouverts au public sont de loin le mode de service le plus coûteux, en particulier quand les centres de services sont situés en région urbaine où les loyers sont élevés. Le coût moyen par client estimé au moyen des données du Canada atlantique indique également que le coût des services en personne dans cette région est élevé (p. ex., plus de 300 \$ par client en moyenne pour les quatre provinces). L'APECA a également emménagé dans un centre d'appels régional pour répondre aux appels de premier niveau; les demandes de renseignements plus complexes sont acheminées aux agents de service aux entreprises du REC dans chaque province.

En Saskatchewan et au Manitoba, DEO passe à la prestation de services du REC par un organisme sans but lucratif, ce qui est déjà le cas au Québec, en Alberta et en Colombie-Britannique. Une étude de 2009 qui a examiné les options pour les modèles possibles de prestation de services pour le Centre de services aux entreprises du Canada-Manitoba a conclu que le modèle sans but lucratif était le modèle optimal pour ce centre. Elle a révélé que ce modèle permet au centre d'accéder à du financement pour ses projets spéciaux, de produire ses propres recettes et d'accroître sa souplesse pour réaliser des efficacités opérationnelles en dotation et en approvisionnement.<sup>87</sup>

Il est intéressant de noter que plusieurs centres ont maintenu des partenariats financés avec leur province ou forgé de nouvelles relations qui ont produit des recettes d'autres sources, ce qui augmente les ressources à la disposition du Réseau dans ces régions. Ces contributions amènent souvent avec elles des services supplémentaires que les centres offrent localement à leur tour.

### **Obstacles aux efficacités plus larges**

Bien que le Réseau ait réalisé des efficacités de différentes façons à travers le pays, l'évaluation a révélé que le concept actuel du programme fait obstacle à d'autres efficacités et innovations éventuelles au palier national.

Deux mesures pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du Réseau décrites dans les documents de renouvellement du programme n'ont pas été mises en œuvre. D'abord, au moment du renouvellement du programme, il était prévu de passer de 14 sites à un site Internet national unique. Une partie de la justification de ce changement était de réduire le dédoublement de contenu et les frais de maintien associés aux documents rarement utilisés ou qui ne correspondent pas aux besoins des entreprises. Ce passage devait originalement être complété en 2010. Toutefois, le Bureau national et les centres de services du REC continuent de financer neuf

---

<sup>87</sup> Meyers, Norris, Penny LLP. Final Draft Report: Phase II – Option Review, 2009.

sites Internet séparés jusqu'aujourd'hui. Il est intéressant de noter que les fonds fédéraux n'étaient pas réservés pour produire ces sites Internet dans le renouvellement du programme en 2009, mais que les centres de services régionaux n'étaient pas en mesure de déclarer définitivement qu'aucune somme fédérale n'a été dépensée pour ces autres sites Internet. L'hypothèse du programme est que les sites ont été créés pour répondre aux exigences des partenariats (et sont donc financés par ces partenaires) ou répondent aux besoins des modes de service assisté. Il s'est avéré qu'au moins un site supplémentaire est financé par les fonds fédéraux du REC.

La deuxième mesure envisagée au moment du renouvellement de 2009 était la mise en œuvre d'une stratégie nationale pour la téléphonie. Cette stratégie a été conçue en partie pour miser sur les compétences et l'expérience à travers le Réseau pour orienter les clients ayant des besoins particuliers vers l'expertise appropriée (sans égard à l'emplacement de cette expertise dans le Réseau). La stratégie nationale pour la téléphonie devait être mise en œuvre pour 2010, elle n'est pourtant toujours pas en place en 2014.

Dans les entrevues, le personnel du programme régional a souligné la nécessité d'un nouvel outil de gestion des relations avec la clientèle parce que le système APSM actuel ne répond pas à leurs besoins. Quelques membres du personnel d'un centre ont suggéré qu'un outil de gestion des relations avec la clientèle sélectionné et dirigé par le Bureau national serait plus efficace puisque chaque région dépense en ce moment temps et ressources pour acheter son propre logiciel ou outil. De tels systèmes individuels créent également des pertes d'efficacité en rendant plus difficiles la synthèse et la comparaison de l'information sur le rendement au niveau national.

Le personnel du programme a déclaré aux évaluateurs que la capacité de partager les pratiques exemplaires et les innovations locales entre les centres du pays était une des caractéristiques les plus précieuses du Réseau. Toutefois, les preuves suggèrent que la complexité des processus de prise de décision fait obstacle à la capacité du Réseau d'innover plus largement. Un rapport a récemment été exécuté sur commande par le Bureau national pour cerner les nouvelles tendances et occasions des services aux entreprises. Il soulignait qu'au niveau international, la tendance est à l'automatisation par la mise en ligne des services.<sup>88</sup> Il a également révélé que le clavardage en ligne et les services offerts par cellulaire sont des innovations possibles pour le Réseau. Le Bureau national envisage de créer un partenariat avec Entreprises Canada Ontario pour piloter une option de clavardage en ligne. Toutefois, la multitude de sites Internet du Réseau rendrait plus difficile la mise en œuvre du clavardage en ligne à travers le pays. Ainsi, le Bureau national et les centres de services locaux ont réalisé des efficacités en réaction à la réduction des ressources et du personnel. Toutefois, la gouvernance décentralisée et le modèle de prestation de services ont fait obstacle à des efficacités plus larges, comme la réalisation du site Internet national unique ou de la stratégie pour la téléphonie. Ces difficultés continuent de nuire à l'introduction d'innovations dans l'ensemble du Réseau.

---

<sup>88</sup> IC. *Service to Business: Trends and Opportunities*, 2013.

## **4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Voici les conclusions de chacune des neuf questions de l'évaluation.

### **4.1 Pertinence**

Pour ce qui est de la pertinence du programme, l'évaluation a déterminé que :

- La raison d'être originale du programme est toujours valable. Les petites entreprises sont une partie importante de l'économie canadienne et ont besoin d'aide pour s'y retrouver dans la complexité gouvernementale. De plus, l'objectif du REC d'offrir un service à guichet unique à modes de prestation multiples correspond au moyen que préfèrent les clients pour obtenir de l'information.
- Le REC est bien aligné sur les priorités du gouvernement. Les objectifs du programme correspondent aux priorités stratégiques du fédéral et des partenaires de gestion de soutenir les petites entreprises, d'offrir un meilleur accès à l'information gouvernementale, d'encourager l'entrepreneuriat et de contribuer à la croissance économique.
- Les activités du programme correspondent aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Même s'il y a chevauchement entre les services offerts par le REC et ceux des autres organismes de services fédéraux, provinciaux et entreprises, le REC joue un rôle unique d'intégration de l'information sur les services pour la communauté des petites entreprises en général.

### **4.2 Rendement**

Pour ce qui est de l'efficacité du programme, l'évaluation a déterminé que :

- Le Réseau rejoint un important sous-ensemble de son public cible, les microentreprises et les intermédiaires des entreprises, mais l'évaluation ne permet pas de conclure sur la mesure à laquelle il rejoint la population plus large des petites entreprises. Les données disponibles suggèrent une faible sensibilisation au programme en partie à cause des rares activités de marketing et de la confusion quant aux nombreux noms utilisés pour identifier le Réseau à travers le pays.
- Les éléments de preuve suggèrent que le REC réduit le temps et l'effort nécessaires pour obtenir de l'information et des services gouvernementaux pour de nombreuses personnes qui le trouvent, mais le REC pourrait explorer davantage les mesures pour améliorer l'information et les services offerts aux petites entreprises.



- En général, les clients sont satisfaits de l'information que leur fournit le REC. Toutefois, l'évaluation ne peut pas conclure sur la mesure à laquelle les petites entreprises trouvent cette information et ces services utiles. Les sondages auprès de la clientèle et les autres formes de suivi, une formation uniformisée pour le personnel du REC, le contrôle de la qualité et un mécanisme de plainte pourraient améliorer la fiabilité et l'utilité des services offerts.
- L'évaluation est dans l'incapacité de décider de l'effet du REC sur l'expansion et la survie des petites entreprises, mais des éléments de preuve suggèrent que le Réseau a aidé certaines entreprises à démarrer ou à trouver rapidement la bonne voie.
- La structure de gouvernance du REC est complexe compte tenu de l'ampleur du programme. Les services qu'il offre à travers le pays sont inégaux et la mesure du rendement national est un défi pour le programme. Le REC ne dispose pas des facteurs de réussite communs aux programmes de prestation intégrée de services.
- Le REC a réalisé des efficiences en raison des réductions de ressources. La gouvernance décentralisée et le modèle de prestation de services ont permis des efficiences au palier des partenaires, mais empêché les efficiences plus larges. Ces facteurs ont également influencé la capacité de rendre compte de ce à quoi les fonds fédéraux ont servi dans les régions ayant de multiples partenaires de financement et de la capacité du programme de prendre des décisions stratégiques nationales.

## **Recommandations**

Le contexte dans lequel le REC fonctionne a évolué depuis 20 ans. Les pratiques exemplaires en prestation intégrée de services révèlent la nécessité d'une gestion du leadership, de la gouvernance et des modes intégrés. En même temps, le REC s'est régionalisé progressivement avec des modèles de prestation, des offres de services, des tarifs et des activités de mesure du rendement qui varient d'un partenaire de gestion à l'autre. Ainsi, le Réseau fonctionne moins comme un réseau et davantage comme une collection de programmes régionaux offrant des services aux petites entreprises. Dans ce contexte, il est recommandé qu'IC et les ODR :

1. examinent le concept et la prestation du REC en tenant compte :
  - des pratiques exemplaires internationales et des attentes des clients et
  - réexaminent les modèles de gouvernance et de prestation des services.
2. Quel que soit le résultat de cet examen, il faut s'assurer que des mesures sont prises pour améliorer la capacité du gouvernement fédéral de mesurer le rendement de façon uniformisée et de faire un suivi financier qui permette de rendre compte de la réalisation des résultats souhaités.