



# Faciliter la vie aux PME

COMMENT AMÉLIORER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE  
des gouvernements du Canada atlantique

**FCEI**

FÉDÉRATION CANADIENNE  
DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE

*En affaires pour vos affaires.*

# Faciliter la vie aux PME

Comment améliorer le service à la clientèle des gouvernements du  
Canada atlantique

*Jordi Morgan, vice-président pour l'Atlantique*  
*Andreea Bourgeois, analyste principale*

## Résumé de recherche

## Introduction

**« Si vous voulez que les gens fassent quelque chose, facilitez-leur la vie. »**

[Trad.]

Richard H. Thaler  
Lauréat du prix Nobel d'économie en 2017

Quand on parle du service à la clientèle des gouvernements, on ne peut s'empêcher d'évoquer avec une certaine ironie les retards administratifs, les transferts d'appels d'un fonctionnaire ou d'un ministère à un autre, la paperasserie sans fin, le manque généralisé de soutien et de responsabilité des agents. Alors que les entreprises ne peuvent survivre sans service à la clientèle, les gouvernements ont l'air de se comporter comme de grands monopoles peu soucieux de leurs clients. Quand les propriétaires de PME, dont le succès est souvent étroitement lié à un service à la clientèle de qualité, font affaire avec leur gouvernement, ils sont parfois très surpris par la piètre qualité du service qu'on leur offre.

Pour les services publics aux citoyens, les ministères misent sur des stratégies axées sur le client. Plutôt que de laisser ce dernier à lui-même face au labyrinthe des ministères et des services communautaires, les gouvernements coordonnent leur action : ils soutiennent et guident le citoyen à chaque étape du processus.

La situation est toute autre pour les services aux entreprises. Les ministères et les services du gouvernement ont rarement une approche axée sur le client, même si elle contribuerait à réduire les coûts, les délais et les frustrations liés aux formalités administratives et, en fin de compte, à favoriser le succès des entreprises.

Ce résumé de recherche analyse les perceptions actuelles des chefs d'entreprise et présente les avantages d'un bon service à la clientèle tant pour les entreprises que pour les gouvernements. En offrant aux propriétaires d'entreprise de l'information claire, facile à trouver et à comprendre, on limite les demandes de renseignements complémentaires, on favorise la conformité, on réduit le besoin d'imposer des sanctions et on améliore la productivité du gouvernement et des entreprises.

La FCEI donne également un aperçu des expériences vécues par des clients mystères au Canada atlantique en fonction de certains principes énoncés ci-après. Les résultats de ces expériences par téléphone ou en ligne sont présentés dans le document d'accompagnement, *Compliciter la vie des PME – Un aperçu du service à la clientèle des gouvernements du Canada atlantique*.

---

## Constats

Bien que les évaluations du service à la clientèle des ministères et des organismes gouvernementaux montrent certains points positifs, les possibilités d'amélioration sont multiples (Figure 1).

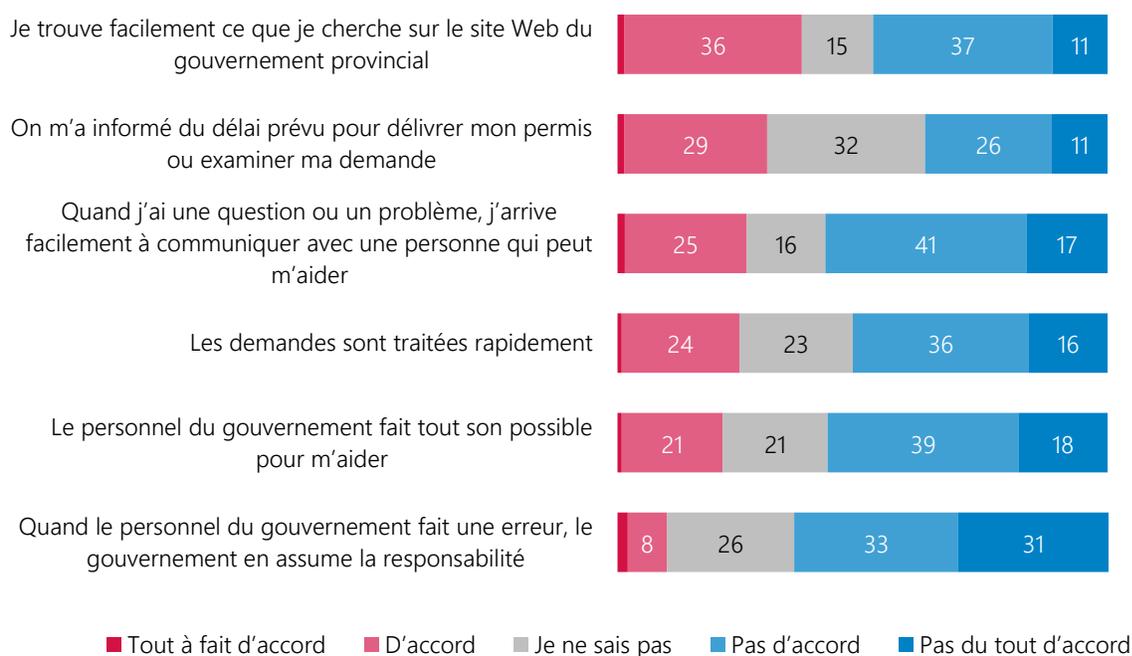
La facilité à trouver de l'information sur les sites Web des gouvernements a reçu quelques critiques positives : environ un tiers des répondants indiquent qu'ils trouvent facilement ce

qu'ils cherchent sur le site Web du gouvernement de leur province. En revanche, près de la moitié ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord avec cette affirmation.

Près d'un tiers des répondants indiquent qu'on les a informés du délai prévu pour délivrer leur permis ou examiner leur demande, alors que 37 % ne sont pas d'accord et 32 % ont répondu « Je ne sais pas ». Seuls 25 % des propriétaires d'entreprise sondés ont affirmé qu'en cas de question ou de problème, ils arrivent facilement à communiquer avec une personne qui peut les aider, alors que près du double ne sont pas d'accord. De même, environ 24 % des répondants sont d'accord pour dire que les demandes sont traitées rapidement, tandis que 52 % ne sont pas d'accord.

Figure 1

**Concernant vos échanges avec le gouvernement provincial, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les énoncés suivants?**



Sources : FCEI, sondage prébudgétaire de la Nouvelle-Écosse, oct. 2018, 239 réponses; sondage prébudgétaire de l'Île-du-Prince-Édouard, oct.-nov. 2018, 114 réponses; sondage sur le recyclage et le service à la clientèle du gouvernement du Nouveau-Brunswick, août 2019, 312 réponses; et *Focus sur Terre-Neuve-et-Labrador*, nov. 2018, 271 réponses.

Les résultats sont encore moins positifs lorsqu'on demande aux propriétaires d'entreprise si le personnel du gouvernement fait tout son possible pour les aider. Seul un cinquième des répondants sont d'accord avec cette affirmation, alors que 57 % ne le sont pas. La responsabilité en cas d'erreur occupe, quant à elle, le dernier rang. Seuls 10 % des répondants affirment que, quand le personnel du gouvernement fait une erreur, le gouvernement en assume la responsabilité, et 64 % ne sont pas d'accord.

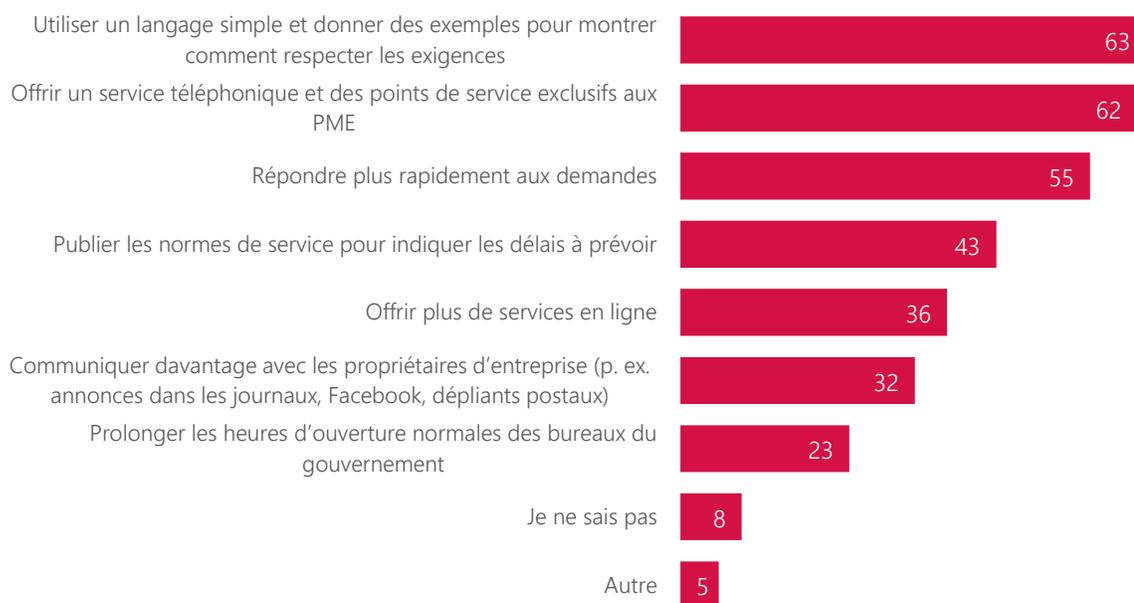
Parmi les mesures d'amélioration possibles, les trois plus populaires visent la clarté de l'information, l'accès à celle-ci et les délais. De fait, près des deux tiers des chefs d'entreprise

pensent que le gouvernement devrait utiliser un langage simple et donner des exemples pour montrer comment respecter les exigences. Autant l'encouragent à offrir un service téléphonique et des points de service exclusifs aux PME. Plusieurs entreprises du secteur privé, comme les banques, le font déjà, et les gouvernements pourraient s'en inspirer. Plus de la moitié des propriétaires sondés souhaiteraient, quant à eux, que le gouvernement réponde plus rapidement aux demandes (Figure 2).

Plus de 40 % des propriétaires d'entreprise voudraient que le gouvernement publie des normes de service pour indiquer les délais à prévoir pour le traitement d'une question ou d'une demande précise. Plusieurs ministères ont déjà des normes internes, mais cette pratique n'est pas généralisée, et les normes sont rarement publiées.

Figure 2

**Comment votre gouvernement provincial pourrait-il améliorer son service aux entreprises? (% des réponses)**



Sources : FCEI, sondage prébudgétaire de la Nouvelle-Écosse, oct. 2018, 239 réponses; sondage prébudgétaire de l'Île-du-Prince-Édouard, oct.-nov. 2018, 114 réponses; sondage prébudgétaire du Nouveau-Brunswick 2019, déc. 2018-janv. 2019, 263 réponses; et *Focus sur Terre-Neuve-et-Labrador*, nov. 2018, 271 réponses.

Plus d'un tiers des répondants estiment que le gouvernement devrait offrir plus de services en ligne, et environ autant l'encouragent à communiquer davantage avec eux par le biais d'annonces dans les journaux, de dépliants postaux ou de publications sur les réseaux sociaux. Près de 25 % des chefs d'entreprise sont pour le prolongement des heures d'ouverture normales des bureaux du gouvernement. Plusieurs agences (y compris Service Nouveau-Brunswick et Access PEI – *en anglais seulement*) ont déjà mis en place cette mesure pour certains jours, et d'autres devraient l'envisager.

#### Étude de cas : Les « Business Navigators » de la Nouvelle-Écosse

En 2014, le Bureau de l'efficacité de la réglementation et des services a été créé en Nouvelle-Écosse. Conformément à son double objectif de réduction du fardeau administratif et d'amélioration du service à la clientèle du gouvernement, le Bureau a mis sur pied un service d'aide aux entreprises. Plutôt que d'avoir à communiquer eux-mêmes avec différents ministères pour se renseigner sur les règles et les exigences, les chefs d'entreprise peuvent contacter un conseiller aux entreprises (« Business Navigator »), un point de contact unique qui s'occupe de faire les démarches auprès des ministères concernés.

Le service utilise également un système de « gestion des cas », ce qui signifie que le conseiller aux entreprises est responsable de trouver une solution pour répondre aux besoins du client et travaille avec lui jusqu'à ce que ce soit fait.

À la fin de 2018, ces conseillers aux entreprises avaient travaillé avec 3 000 entreprises établies ou en démarrage. Les commentaires reçus des clients étant très positifs, la province a élargi cette fonction pour assurer une meilleure coordination des inspections municipales et provinciales menant à l'octroi de permis et de licences.

## Recommandations

### 1. Étendre le principe de service axé sur le client aux services PME des ministères

Les propriétaires d'entreprise ont constamment besoin d'information des gouvernements. Quand ils cherchent des réponses, ils veulent pouvoir trouver, *aisément et rapidement, des renseignements exacts et faciles à comprendre*. Ils veulent aussi être certains qu'en cas d'erreur, le personnel du gouvernement *assumera sa responsabilité*. Quatre éléments principaux doivent sous-tendre les interactions d'un service aux PME : **facilité d'accès, exactitude de l'information, clarté et responsabilité** (Figure 3).

Figure 3

#### Modèle de service aux PME



#### Facilité d'accès

Une grande difficulté qu'ont les propriétaires de PME est de se repérer dans l'appareil gouvernemental pour trouver de l'information ou les personnes qui les renseigneront. La facilité d'accès à l'information est cruciale pour assurer l'efficacité du service aux PME.

Les sites Web des gouvernements sont souvent le premier point de contact, et idéalement, ils devraient être intuitifs et axés sur le client afin d'être faciles à utiliser pour tout un chacun. Les propriétaires d'entreprise doivent aussi pouvoir contacter les agents du gouvernement pour obtenir des renseignements ou des conseils supplémentaires ou accéder à un service. Par conséquent, les pages Web devraient inclure des coordonnées à jour. Les ministères doivent

aussi mettre en place des processus pour traiter efficacement les demandes, comme des messages vocaux ou des remplaçants en cas d'absence.

### Exactitude de l'information

L'information transmise aux propriétaires d'entreprise doit être exacte et complète, car ils s'en servent pour prendre leurs décisions. S'ils reçoivent des renseignements inexacts ou incomplets, ils risquent des retards, des amendes ou d'autres pénalités.

Les pages Web et le contenu doivent aussi être à jour en tout temps. Les exigences changent fréquemment, et les propriétaires sont tenus de s'y conformer. Les gouvernements doivent s'assurer que l'information est à jour sur l'ensemble de leurs pages Web et que le contenu obsolète est retiré ou clairement archivé.

### Clarté

Il est fondamental de clarifier les renseignements complexes ou techniques transmis aux propriétaires de PME, car le jargon administratif ou juridique est souvent difficile à comprendre.

L'utilisation de foires aux questions et d'exemples pour montrer comment respecter les exigences devrait également être une pratique courante pour les documents écrits. Ces outils aident les propriétaires de PME à comprendre comment appliquer dans leur entreprise une règle donnée ou quelle information est requise pour accéder à un service.

### Responsabilité

Souvent, les propriétaires d'entreprise croient avoir respecté les exigences, pour ensuite se heurter à des retards, des amendes ou d'autres pénalités parce que l'information transmise n'était pas complète, exacte ou facile à comprendre.

Certains codes de service sont déjà établis, notamment la *Charte des droits du contribuable*<sup>1</sup> de l'Agence du revenu du Canada et le *Taxpayer Fairness and Service Code* [code de service et d'équité envers les contribuables]<sup>2</sup> du ministère des Finances de la Colombie-Britannique. La portée de ces exemples est limitée parce qu'ils ne concernent que leurs ministères respectifs. Tous deux présentent des lignes directrices pour le service à la clientèle et les méthodes de règlement des différends.

---

1. <https://www.canada.ca/content/dam/cra-arc/formspubs/pub/rc4417/rc4417-12-13f.pdf>

2. [https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/taxes/tax-audits-rulings-appeals/publications/taxpayer-fairness-service-code-pamphlet\\_english.pdf](https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/taxes/tax-audits-rulings-appeals/publications/taxpayer-fairness-service-code-pamphlet_english.pdf)

**2. Créer un code pour le service à la clientèle offert aux PME par les gouvernements et l'intégrer aux normes et aux processus ministériels**

Les principes de base du service à la clientèle, tels que le respect, l'accessibilité, l'exactitude de l'information, la rapidité et la responsabilité liée à l'information transmise, doivent être appliqués par l'ensemble des agences, des conseils et des commissions des gouvernements. Ces principes devraient également s'inscrire dans les normes de service des ministères et des agences, et tous les agents gouvernementaux devraient recevoir une formation à leur sujet.

**3. Déterminer les aspects essentiels et mesurables du service à la clientèle et de la satisfaction des entreprises, et publier les résultats obtenus**

Pour qu'un gouvernement puisse améliorer son service à la clientèle, il faut qu'il évalue les mesures prises, assure leur suivi et en fasse rapport. Pour ce faire, il doit publier les normes de service pertinentes et le nombre d'interactions où elles ont été respectées, le nombre de plaintes et les délais de traitement, les vérifications de clarté du langage et les résultats des sondages sur la satisfaction des clients. Le gouvernement ne saurait véritablement rendre des comptes sur son service à la clientèle sans faire des évaluations et publier des rapports.

**4. Trouver des façons d'optimiser l'efficacité des ministères dans le règlement des différends**

Un processus de règlement des différends doit être simple et accessible aux propriétaires de PME. Le processus et son résultat doivent être clairement communiqués. Plusieurs gouvernements ont mis en place des mécanismes de règlement des différends qui passent par leur ombudsman, mais ces services sont habituellement axés sur des questions de politiques et de processus plus larges. Grâce à des communications claires et rapides, les ministères peuvent contribuer à limiter la durée et la complexité des différends.

**5. Lier l'amélioration du service à la clientèle à la réduction du fardeau administratif**

Les objectifs de l'amélioration du service à la clientèle devraient, en définitive, concorder avec ceux de la réduction du fardeau administratif et de la création d'un environnement favorable aux entreprises. L'issue des plaintes ainsi que les résultats des vérifications internes et des sondages de satisfaction devraient servir à déterminer les possibilités d'amélioration au sein du gouvernement. De même, les mesures de réduction du fardeau administratif devraient tenir compte de leurs effets sur les entreprises, qui sont les utilisateurs finaux.

---

## **Dans leurs propres mots...**

Le service à la clientèle d'un gouvernement fait appel à des compétences générales qui ont pour effet d'alourdir ou de réduire le fardeau administratif. L'efficacité de la communication, la rapidité du service, l'utilité des interactions et la responsabilité des intervenants contribuent à faciliter l'accès aux services gouvernementaux. Les membres FCEI du Canada atlantique citent plusieurs cas où ils ont reçu un bon service de leur gouvernement provincial au cours des trois dernières années (**Annexe A, Tableau 1**). En revanche, il y a aussi beaucoup d'exemples de mauvais service reçu de différents ministères ou agences gouvernementales (**Annexe A, Tableau 2**).

## Méthodologie

Ce rapport présente des constatations et des commentaires recueillis lors de sondages en ligne réalisés par la FCEI en 2018 et 2019 dans les quatre provinces atlantiques. Il s'agit des sondages suivants :

- Sondage prébudgétaire 2019 de la Nouvelle-Écosse, réalisé du 9 au 29 octobre 2018, 239 réponses.
- Sondage prébudgétaire 2019 de l'Île-du-Prince-Édouard, réalisé du 10 octobre au 13 novembre 2018, 114 réponses.
- Sondage *Focus sur Terre-Neuve-et-Labrador*, réalisé du 5 au 28 novembre 2018, 271 réponses.
- Sondage prébudgétaire 2019 du Nouveau-Brunswick, réalisé du 10 décembre 2018 au 8 janvier 2019, 263 réponses.
- Sondage sur le recyclage et le service à la clientèle du gouvernement du Nouveau-Brunswick, réalisé du 12 au 27 août 2019, 312 réponses.

La FCEI est une organisation non partisane qui défend les intérêts de 110 000 propriétaires de petites et moyennes entreprises au Canada, dont 11 000 au Canada atlantique.

---

## ANNEXE A

Tableau 1

### Exemples de bon service à la clientèle des gouvernements

---

L'équipe du centre Accès Î.-P.-É. de Montague est fantastique. Le personnel est prévenant et met tout en œuvre pour faciliter notre visite. Je fais régulièrement le trajet de Charlottetown à Montague pour utiliser les services de ce centre.

---

Récente soumission en ligne de notre entreprise pour la subvention d'investissement des PME : le processus était simple et le délai de traitement particulièrement court.

---

L'immatriculation de voiture est très efficace. Ça n'a pris que 15 minutes.

---

Pour la première fois en environ trois ans, j'ai été servi par un employé aux immatriculations de véhicules qui savait ce qu'il faisait. Je m'attendais à un cauchemar, mais ça n'a pris que 5 à 10 minutes.

---

Les gens de Service Nouveau-Brunswick sont tous très gentils et serviables. Nous immatriculons des voitures neuves et usagées, et le service aux entreprises est bien pratiqué.

---

Tableau 2

### Exemples de mauvais service à la clientèle des gouvernements

---

Interaction avec le gouvernement rime avec paperasserie. Des demandes de permis aux temps d'attente interminables, pensez à un problème et vous l'aurez. Cette année, par exemple, nous avons fait une demande de subvention pour un emploi d'été pour un étudiant. Notre demande a été soumise à temps, l'information était exacte, mais l'été s'est terminé avant que nous recevions l'approbation. Bref, mon directeur des finances a perdu cinq ou six heures à remplir des formulaires et à parler à des agents du gouvernement, tout ça pour rien. Nous allons probablement passer notre tour l'an prochain. C'est un étudiant qui vient de perdre son emploi d'été. Le gouvernement propose plusieurs « programmes » que je ne considère même pas parce que c'est trop compliqué.

---

Les exigences pour les nouvelles constructions et l'interprétation qu'en font certains fonctionnaires (p. ex. installer des murs extérieurs en ciment pour les locaux commerciaux afin de les protéger du feu, déplacer des équipements de salle de bain sur une distance

---

---

minuscule) sont parfois vraiment trop strictes et peu commodes. Les normes électriques pour les bâtiments résidentiels et commerciaux sont modifiées sans préavis aux fournisseurs. Les entreprises sont donc prises avec des produits qu'elles ne peuvent plus vendre.

---

Quand vous appelez les bureaux du gouvernement, vous tombez sur une boîte vocale, et personne ne vous rappelle.

---

Pour notre entreprise, le plus grand obstacle dans les interactions avec le gouvernement, c'est le manque d'empressement. On dirait que très peu de fonctionnaires ont envie ou sont capables de faire leur travail rapidement. C'est souvent très frustrant quand ça prend des semaines, des mois et même plus pour obtenir ce qu'on demande.

---

Le temps d'attente actuel pour une inspection peut aller jusqu'à trois semaines. Le site Web de Service NL garantit pourtant que ce sera fait dans les quatre jours. Quand nous avons demandé les raisons de cet écart, on ne nous a pas donné de réponse. Il y a des retards énormes pour les cafés, restaurants et autres entreprises à cause de ces temps d'attente.

---

Attente de dix mois pour une simple demande de permis pour un quai parce que le ministère des Terres et des Forêts d'Halifax réalisait une étude environnementale sur le site. Personne ne s'est présenté sur le site. L'étude a été faite à partir du bureau.

---

J'ai fait une demande de financement pour un nouvel employé avec le Système de soutien aux programmes relatifs au marché du travail (LaMPPS). La fonctionnaire m'a traité de menteur parce qu'elle ne comprenait pas le fonctionnement de mon entreprise. Un comportement absolument inacceptable. Le moins qu'on puisse faire, c'est la renvoyer.

---

Attente de plus d'une demi-heure au téléphone, transferts à plusieurs options du service téléphonique automatisé et appel coupé à de multiples reprises avant même d'avoir pu parler à un agent.

---

La réglementation du département des véhicules motorisés (DMV) pour la vente de remorques est épouvantable. C'est plus facile d'acheter un fusil qu'une remorque en Nouvelle-Écosse.

---

Quand j'ai présenté une demande de permis, un employé d'Accès Nouvelle-Écosse à Kentville m'a dit de faire la route jusqu'à Halifax ou ma demande ne serait pas traitée correctement. Je m'y suis rendue, et l'employé là-bas était outré que je demande à ce que les documents soient vérifiés avant que je reparte. Ça n'a pas été fait, et je suis retournée à Kentville. En fin de compte, une donnée devait être vérifiée, et le traitement de ma demande a été retardé de huit semaines avant que je l'apprenne, ce qui a eu des conséquences financières directes sur notre entreprise. La plupart des employés d'Accès Nouvelle-Écosse (pas tous) que j'ai rencontrés ne se préoccupent pas du tout du fait que j'emploie 16 personnes et que je contribue au bien-être de cette province. Les entreprises sont traitées comme une nuisance.

---

---

---

Les bureaux ne savaient pas comment traiter ma demande et n'arrêtaient pas de se renvoyer la balle en espérant que nous laisserions tomber.

---

Attente interminable pour parler à quelqu'un, et après, multiples transferts avec encore une longue attente. D'habitude, les employés nous aident et sont sympathiques quand on arrive enfin à parler à la bonne personne, mais c'est très difficile d'y parvenir.

---

Retards de traitement inacceptables pour des permis de construction. Information erronée transmise par Innovation Î.-P.-É. et retour d'appels téléphoniques après six mois.

---

La plupart des interactions avec les ministères sont éprouvantes et difficiles. Très peu d'agents sont compétents, savent ce qu'ils font ou sont compréhensifs. Pourtant, sans les PME, il n'y aurait que très peu de fonds pour financer les agences gouvernementales et les emplois des fonctionnaires. Les agents réagissent souvent comme si nous étions les « méchants » et que nous les dérangions, au lieu de servir ceux qui leur permettent de travailler.

---

Les rapports pour le programme Accroissement de l'emploi (d'EPFT) doivent être soumis en version papier plutôt qu'en ligne. Ça crée des retards ingérables, car la paperasse doit m'être envoyée par la poste avant que je la renvoie remplie de la même manière. Ce va-et-vient ajoute près de deux semaines aux délais de traitement et de remboursement.

---

J'ai demandé à ce qu'on me rappelle pour avoir de l'information sur la Subvention pour l'emploi Canada–Nouveau-Brunswick pour embaucher un employé. J'ai laissé plusieurs messages, mais on ne m'a jamais rappelée.

---

J'ai demandé des renseignements sur les normes d'emploi. On m'a transféré à plusieurs reprises, et je n'ai pas pu avoir de réponse claire.

---

Nous avons acheté une nouvelle propriété pour y mettre des installations de production, mais nous avons dû suspendre le projet à cause d'un réaménagement de la route. Pas de renseignements ou d'échéancier précis de disponibles.

---

Demande d'aide financière pour un projet d'expansion qui a été rejetée après environ 16 mois d'attente.

---

Il faut attendre un mois pour recevoir une licence d'alcool de Service Nouveau-Brunswick par la poste.

---