

Évaluation formative de Strategis

Rapport final

Présenté à :

Industrie Canada

Présenté par :

Performance Management Network



Mai 2002

Évaluation formative de Strategis

Rapport final

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction	1
2. Contexte	7
3. Introduction aux constatations	14
4. Constatations - Pertinence et vision de Strategis	23
5. Constatations - Incidence de Strategis	36
6. Constatations - Gouvernance et responsabilisation partagée	57
7. Constatations - Conception et prestation de Strategis	61
8. Comparaisons internationales	76
9. Conclusions et recommandations	85

Sommaire

Une évaluation formative de Strategis a été menée en 2001-2002. L'évaluation formative se penche généralement sur la conception et la prestation d'un programme ou d'une initiative, en plus d'offrir une rétroaction sur les domaines qui fonctionnent bien et ceux qui nécessitent une amélioration. La présente évaluation a pour objet d'examiner la façon dont Strategis a fonctionné en tant que service Web pour les clients internes et externes d'Industrie Canada, ainsi que la façon dont il a pu transformer la prestation des services d'Industrie Canada. Le deuxième objectif de l'étude est d'éclairer les décisions relatives aux orientations futures possibles de Strategis. Pour réaliser ces deux objectifs d'étude, le présent sommaire expose les constatations au chapitre des questions d'évaluation fondamentales relatives au rendement actuel et passé de Strategis, ainsi que les considérations pour l'avenir.

Methodologie

L'évaluation a abordé une série de questions classées selon les lignes directrices en matière d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Question 1 Pertinence** - Strategis répond-il aux besoins des entreprises pertinentes, des consommateurs et d'autres utilisateurs en leur offrant une source de produits d'information et de services sécuritaires, abordables, accessibles, conviviaux, crédibles, bien présentés et uniques afin de favoriser la compétitivité et l'efficience?
- Question 2 Réalisation des objectifs** - Dans quelle mesure Strategis réalise-t-il ses objectifs visés?
- Question 3 Rentabilité / solutions de rechange** - Strategis est-il bien conçu et mis en oeuvre ou faut-il apporter des modifications importantes pour accroître son efficacité et son efficience?

Ces thèmes ont été abordés au moyen de pratiques d'évaluation judicieuses et de la méthode des recouvrements pour chaque question. Voici les méthodologies utilisées :

- examen des documents et des données du Système d'information de gestion (SIG) de Strategis;
- interviews avec le personnel d'Industrie Canada;
- commentaires des fournisseurs de contenu de Strategis;
- sondage en ligne auprès des utilisateurs de Strategis;
- interviews avec les intermédiaires et les associations;
- études de cas sur neuf produits de Strategis;
- comparaison de sites internationaux; et
- interviews avec les représentants des bureaux régionaux d'Industrie Canada.

Veillez consulter la section 1.2 du rapport final pour obtenir des précisions sur les méthodologies utilisées dans le cadre de la présente évaluation.

Le rendement actuel et passé de Strategis

Les constatations sont résumées ci-dessous selon la question à évaluer (pertinence, réussite et rentabilité).

Pertinence (*Sections 4, 5 et 6 du rapport*)

Strategis demeure un site populaire et pertinent. Toutefois, récemment, le taux d'utilisation a diminué. D'après les interviews, l'examen des documents et les sondages, il s'agit d'un service qui, à bien des égards, a atteint sa maturité. Par ailleurs, certains composants de Strategis ont désormais plusieurs concurrents. Il semble donc que Strategis devrait repenser sa vision, sa gouvernance et les valeurs proposées aux utilisateurs.

Réussite (*Section 5 du rapport*)

L'objectif initial de Strategis consistait essentiellement à accroître la capacité d'Industrie Canada à diffuser de l'information à ses clients. Strategis a certes réalisé cet objectif initial fixé vers le milieu des années 1990. La capacité et l'utilisation d'Internet, y compris le site Strategis en soi, ont beaucoup évolué depuis lors. Il s'avère donc important d'évaluer la réussite de Strategis en fonction du contexte actuel et des attentes actuelles des clients.

La plupart des clients se disent satisfaits de l'information et des outils offerts sur le site Web et indiquent que Strategis a eu une incidence positive sur leur entreprise ou organisation. La répercussion la plus importante est l'économie de temps, suivie de sa capacité d'accroître la portée et l'accès à l'information. Par ailleurs, les utilisateurs considèrent Strategis comme une source d'information digne de confiance. Par contre, Strategis ne se démarque pas d'autres produits Web similaires au chapitre de sa capacité à satisfaire les utilisateurs, surtout ceux qui l'utilisent peu souvent.

Rentabilité (*Sections 6 et 7*)

De toute évidence, Strategis a amélioré la rentabilité de certains services et fonctions du Ministère, surtout ceux qui comportent la diffusion d'information publiée et l'exécution de transactions. Toutefois, l'efficacité des produits de Strategis est entravée par plusieurs facteurs, notamment la capacité accrue des utilisateurs à chercher et à trouver des renseignements sans l'aide des agents d'Industrie Canada, la myriade de contributeurs, sans oublier le manque de ressources consacrées au maintien du système. De plus, Strategis ne semble pas avoir eu d'incidence considérable sur la façon dont les agents d'Industrie Canada interagissent avec leur clientèle. Enfin, la responsabilisation partagée de Strategis semble avoir mené à un important manque de gouvernance, ce qui entrave davantage sa rentabilité.

Considérations pour l'avenir

Le rapport regroupe les constatations, les conclusions et les recommandations selon quatre thèmes principaux. Ces thèmes commencent avec des questions générales (la pertinence et la vision de Strategis, les répercussions de Strategis et les questions de gouvernance) pour ensuite se pencher sur des questions relatives à la conception et à la prestation de Strategis. Les principales conclusions et recommandations qui découlent de l'évaluation sont résumées ci-dessous selon ces quatre thèmes. Il est à noter que les conclusions et recommandations concernant la vision et la gouvernance intéresseront probablement davantage les cadres supérieurs, les gestionnaires supérieurs et le BAPI (Conclusions stratégiques). Les conclusions et recommandations portant sur l'orientation sur les clients ainsi que la conception et la prestation visent plutôt les gestionnaires de produits et le BAPI (Conclusions opérationnelles).

Vision (*Section 9 du rapport*)

Conclusion - Une vision commune et unificatrice est nécessaire pour Strategis. De nombreux interviewés à Industrie Canada jugent qu'il manque une vision commune et unificatrice pour Strategis afin de fournir une orientation générale au site. Selon eux, ce manque de vision ou de focalisation aurait contribué à la diminution de l'accent placé sur Strategis en tant que produit novateur pour le Ministère, d'où l'attention réduite des gestionnaires. De plus, en l'absence d'une vision concertée, chacun des sites a assumé la responsabilité de ses propres activités de marketing et de planification. Cela a entraîné la croissance continue, mais variée, du site sans aucune focalisation stratégique.

Certains points de vue divergents concernant la position de Strategis au sein d'Industrie Canada se dégagent. Ainsi, il y a un certain désaccord quant à la pertinence continue de Strategis. Un groupe estime fermement que Strategis demeure un outil utile et bien utilisé qui sert à un nombre sans cesse croissant de Canadiens. Selon la deuxième opinion dominante, Strategis est un produit qui a atteint sa maturité, qui est devenu stagnant et qui ne répond plus aux besoins des utilisateurs ni à ceux d'Industrie Canada. De plus, il y avait des opinions divergentes entre ceux qui reconnaissent la valeur d'un site Web commun ou d'une présence Internet commune à l'échelle ministérielle et ceux qui valorisent plutôt l'indépendance des différents produits.

Recommandation - Examiner la vision et la forme futures de Strategis. Il faut élaborer une vision directrice à jour pour Strategis. De toute évidence, il s'agit d'un temps opportun pour se poser certaines questions clés sur Strategis et sur son rôle au sein du Ministère. Voici quelques questions suggérées :

- ▶ Que souhaite réaliser Industrie Canada avec sa présence en ligne au sein de Strategis?
- ▶ Quelle est la proposition de valeur pour Strategis? (c.-à-d., Quelle valeur unique cherche-t-il à continuer de fournir, à étayer ou à établir avec les principaux groupes de clients? Consulter aussi la section sur l'orientation sur les clients ci-dessous.)

- ▶ Quel est le rôle de Strategis dans la promotion de l'utilisation de technologies de pointe?
- ▶ Comment Strategis permet-il à Industrie Canada de mettre en oeuvre son mandat législatif et de réaliser ses objectifs stratégiques? Quel rôle Strategis devrait-il jouer pour appuyer le Portefeuille?

Le présent rapport traite d'un certain nombre de modèles conceptuels. L'intention est d'utiliser les résultats de l'évaluation afin d'alimenter la discussion sur les orientations futures pour Strategis. Ces modèles offrent justement un cadre de référence pour une telle discussion. Ces modèles portent sur des concepts tels que les ressources par rapport à la portée et la ligne de visibilité, la diversité et la complexité, et le continuum de l'engagement.

Gouvernance et responsabilisation partagée (*Section 9 du rapport*)

Conclusion - L'engagement des cadres supérieurs du Ministère dans la gouvernance et la maintenance de Strategis est nécessaire. Un des principaux enjeux auxquels fait face Strategis est la nécessité de l'engagement des cadres supérieurs d'Industrie Canada quant à la gouvernance et la gestion continue de Strategis. Même si la responsabilité générale de Strategis relève du Bureau de l'agent principal de l'information (BAPI), chaque groupe est responsable du contenu qu'il produit et met à jour. Actuellement, il n'existe aucun forum ou comité à l'échelle ministérielle destiné à la discussion des questions stratégiques ou de l'orientation générale de Strategis. Le Comité des fournisseurs de contenu de Strategis sert à échanger de l'information sur les initiatives communes avec les agents et ceux qui travaillent avec les sites clients. Toutefois, ce comité aborde les questions techniques plutôt que stratégiques. Il faut certes élaborer une nouvelle vision pour Strategis, mais un comité au niveau de la direction n'est pas encore en place. L'absence d'un organe de gouvernance pour Strategis semble avoir contribué au manque de responsabilisation partagée à l'égard de cette initiative dans l'ensemble d'Industrie Canada.

D'après les commentaires d'un nombre important d'agents, de fournisseurs de contenu de Strategis et de membres du personnel de publication, les gestionnaires appuient peu la vision en faveur d'une stratégie de service à la clientèle en ligne au sein de leurs organismes. En effet, dans un certain nombre d'organismes, les agents responsables des produits en ligne ont affirmé que leurs cadres supérieurs ne considèrent pas le travail avec des sites Web comme relevant de la compétence de professionnels, mais plutôt de celle d'employés subalternes.

Recommandation - Reconvoquer un comité de cadres supérieurs dont le mandat serait de surveiller Strategis. Ce comité serait responsable de fournir une gouvernance générale à Strategis et servirait de mécanisme pour prendre des décisions concernant Strategis au niveau des cadres supérieurs. Ce comité aurait pour tâche d'élaborer une nouvelle vision et de nouvelles orientations pour Strategis, en plus d'établir une responsabilisation plus claire quant à la gestion du site.

Orientation sur les clients (Section 9 du rapport)

Conclusion - Strategis n'offre plus une proposition de valeur unique aux clients. Lorsque Strategis a d'abord été lancé, il n'existait guère de services similaires offerts par le secteur privé ou d'autres sites gouvernementaux. Or, ce n'est plus le cas. Par exemple, le répertoire des entreprises et les renseignements relatifs aux industries sont également disponibles sur des sites privés. À l'interne, on considère aussi qu'Industrie Canada lui-même compte plusieurs produits Web concurrents ou similaires (par ex., Strategis, la Passerelle des affaires, les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) et le site Web général d'Industrie Canada). L'information et les services sur Strategis qui sont uniques comprennent des initiatives ministérielles particulières, ainsi que la prestation de services mandatés ou prévus par la loi.

Conclusion - Incidence de l'information et des services de Strategis sur les clients.

Plus du quart des répondants (26 p. 100) indiquent que Strategis a définitivement eu une incidence positive sur leurs affaires. De plus, deux répondants sur cinq (39 p. 100) affirment que Strategis a eu une incidence plutôt positive sur leurs affaires. La répercussion la plus courante est l'économie de temps. Du nombre total de clients qui ont répondu à la question sur l'incidence, 41 p. 100 disent que Strategis leur a permis de gagner du temps.

À certains égards, la nature des répercussions de Strategis semble correspondre à la maturité du marché de services Internet. En 2002, il semble que les plus importantes répercussions surviennent lorsque Strategis permet de gagner du temps dans le traitement de transactions (plutôt complexes). Au fil du temps, on peut s'attendre à ce que Strategis et les services Internet démontrent des répercussions plus grandes grâce à une *richesse* accrue de l'information pour répondre aux besoins et pour s'adapter à une plus grande *diversité* (consulter la section 2.3 du rapport). De telles répercussions futures dépendront, bien sûr, de la gestion de tels services par Industrie Canada.

Recommandation - Strategis dans son ensemble doit s'efforcer d'assurer une focalisation axée sur la clientèle. La focalisation irrégulière sur la clientèle dans l'ensemble de Strategis est un thème qui s'est dégagé de façon marquée du travail sur le terrain. Cette question est étroitement liée à l'élaboration d'une nouvelle vision pour Strategis. En effet, la nécessité d'une focalisation solide sur la clientèle pourrait être abordée par une nouvelle vision qui englobe une philosophie axée sur le client. Les groupes qui élaborent des outils, de l'information et d'autres produits pour Strategis devraient être en mesure de cerner le principal auditoire de leur site (par ex., Pour qui élaborons-nous ce produit? À quel(s) besoin(s) répondra-t-il? Quel(s) changement(s) aimerions-nous effectuer au moyen de l'outil / information que nous élaborons?). Dans bien des cas, le produit compte des auditoires secondaires, ainsi que des utilisateurs périphériques. Par ailleurs, les utilisateurs nouveaux et occasionnels continuent d'éprouver de la difficulté à naviguer sur Strategis. Malgré quelques essais d'utilisation du site effectués par le passé et les changements qui ont été apportés, il reste encore beaucoup à faire pour organiser Strategis selon les principes axés sur la clientèle.

Conception et prestation (*Section 9 du rapport*)

Conclusion - L'Atelier ne répond pas actuellement aux besoins de tous les clients internes. En raison de la confusion entourant le rôle de l'Atelier et des exigences d'élaboration et de lancement d'un nouveau produit, beaucoup de frictions et de frustrations se font sentir parmi les clients internes. L'Atelier n'est pas considéré comme un organisme axé sur le service à la clientèle; de nombreuses personnes le considèrent même comme un obstacle. Bon nombre d'interviewés ont fait une suggestion : transformer l'Atelier en un organisme de service qui essaie de faciliter le travail des fournisseurs de contenu, au lieu de l'entraver selon la perception actuelle. On suggère que l'Atelier adopte le rôle de facilitateur plutôt que celui de « police ». Le personnel est bien perçu, mais les clients internes considèrent la structure et le processus de l'Atelier comme des obstacles importants au service à la clientèle.

Recommandation - Examiner le rôle de l'Atelier. Afin de mieux répondre aux besoins des clients internes, l'Atelier devrait :

- ▶ examiner les besoins des clients internes;
- ▶ évaluer le rôle que l'Atelier devrait jouer pour mieux répondre à ces besoins;
- ▶ revoir la relation avec les clients (par ex., proactive au lieu de réactive);
- ▶ analyser les compétences requises et la formation nécessaire pour le personnel; et
- ▶ promouvoir l'échange des pratiques exemplaires entre les produits et services.

Par ailleurs, l'atelier devrait communiquer et clarifier le menu des services disponibles aux clients internes. Cet examen du rôle de l'atelier serait tributaire des décisions prises au chapitre de la vision et de la forme futures de Strategis.

Recommandation - Élaborer un protocole ou des outils de gestion du site. Strategis devrait élaborer un protocole ou des outils de gestion du site. Pour offrir un service beaucoup plus utile, un certain nombre d'interviewés et de fournisseurs de contenu de Strategis recommandent d'appliquer beaucoup plus de rigueur afin de définir clairement la portée du site, la sélection de son contenu, les critères d'inclusion, ainsi que l'indexation et la classification de l'information. On pourrait ainsi élaborer un protocole ou des outils communs de gestion du site. Une suggestion qui a été maintes fois répétée est la création d'une simple liste de contrôle des responsabilités et des échéances de la gestion du site. Une autre suggestion consiste à partager les pratiques exemplaires dans l'ensemble de Strategis.

En somme, la vision pour Strategis établira le contexte pour la gouvernance et l'orientation sur les clients. Les questions liées à la conception et à la prestation seront alors éclairées ou influencées par les décisions au chapitre de la vision et de la gouvernance. Les quatre niveaux de questions, de conclusions et de recommandations sont liés de façon intrinsèque.

Introduction

Proclamé comme phénomène de communications à croissance la plus rapide de l'histoire, le World Wide Web a eu une incidence fondamentale sur la prestation de l'information et des services par Industrie Canada. En 1996, Industrie Canada a officiellement lancé Strategis, « un outil de l'âge de l'information pour les emplois canadiens et la croissance canadienne »¹. L'initiative de Strategis est apparue comme un moyen pour Industrie Canada d'améliorer la prestation de son mandat :

Travailler avec les Canadiens pour construire une économie du savoir compétitive florissante. Industrie Canada souhaite améliorer les conditions d'investissement, améliorer la performance du Canada en matière d'innovation, aider à faire en sorte que le Canada soit la nation la plus branchée du monde, augmenter la part du marché mondial du Canada, et créer un marché équitable, efficient et compétitif.

Au début, Strategis a été considéré comme un portail qui orienterait des groupes d'utilisateurs distincts vers l'information qu'Industrie Canada avait déjà produite, mais n'avait pas la capacité de diffuser à de nombreuses personnes. Plus la technologie de l'information et son usage sont devenus spécialisés, plus Industrie Canada accroissait la gamme des services et produits qu'il offrait au moyen du site Web Strategis.

Les améliorations technologiques devenues disponibles aux utilisateurs ont accru l'accès à Strategis qui reçoit maintenant près de 9 millions de visites annuellement. On a estimé que Strategis reçoit plus de 30 000 utilisateurs par jour; et son bulletin hebdomadaire, *En primeur de Strategis*, environ le même nombre d'abonnés. Avec cette vaste portée, Strategis rejoint maintenant un plus vaste auditoire et fournit une plus vaste gamme de services que n'importe quel autre moyen de communications utilisé par Industrie Canada.

Une évaluation formative de Strategis a été menée en 2001-2002 dans le but d'aider Strategis à demeurer un outil efficace d'Industrie Canada. Une évaluation formative se penche généralement sur la conception et la prestation d'un programme ou d'une initiative, en plus de fournir des commentaires tant sur les domaines qui fonctionnent bien que sur ceux qui ont besoin d'être améliorés. Le présent rapport fournit les constatations, les conclusions et les recommandations de cette évaluation. Les résultats de l'évaluation formative devraient être considérés comme une contribution aux décisions entourant les orientations futures pour Strategis.

1.1 Portée de l'évaluation

La portée et le point de mire de l'évaluation formative ont fait l'objet de discussions lors de la première réunion du Comité directeur de l'évaluation formative de Strategis le 25 septembre

¹Industrie Canada. « STRATEGIS : Création du plus grand site Web du Canada ». Présentation pour le Programme de bourses Eltsine pour la démocratie, le 23 mars 1998.

2001. Le Comité directeur a participé activement en fournissant des lignes directrices et des commentaires tout au long de l'évaluation. Les membres du Comité comprennent des cadres supérieurs de l'ensemble du ministère d'Industrie Canada. L'orientation qui a été établie pour l'évaluation formative a été l'examen de la façon dont Strategis a changé la manière dont les utilisateurs internes et externes font des affaires. Le Comité directeur a également demandé que l'évaluation formative porte sur de futures orientations pour Strategis. Par conséquent, l'évaluation formative se concentre sur la transformation du rôle de prestataire de Strategis ainsi que sur sa fonction en tant que service Web.

La politique d'évaluation du gouvernement fédéral a cerné trois grands thèmes d'évaluation : la pertinence du programme, la réalisation des objectifs / les répercussions ainsi que la rentabilité et les solutions de rechange de la présente stratégie. Les questions à évaluer utilisées pour orienter l'évaluation formative de Strategis ont été fondées sur ces thèmes. Les questions à évaluer suivantes ont été examinées et confirmées par le Comité directeur avant que l'évaluation formative ne commence :

- Question 1 Pertinence - Strategis répond-il aux besoins des entreprises pertinentes, des consommateurs et des autres utilisateurs en leur offrant une source de produits et services sécuritaires, abordables, conviviaux, crédibles, bien présentés et uniques afin de favoriser la compétitivité et l'efficacité?
- Question 2 Réalisation des objectifs - Dans quelle mesure Strategis réalise-t-il les objectifs visés?
- Question 3 Rentabilité / solutions de rechange - Strategis est-il bien conçu et mis en oeuvre ou faut-il apporter des modifications importantes pour accroître son efficacité et son efficience?

Un tableau illustrant la portée de ces questions dans le présent rapport se trouve à l'Annexe A.

1.2 Méthodologies

Les méthodologies utilisées dans le cadre de l'évaluation formative de Strategis comprennent :

- ▶ l'examen des données existantes;
- ▶ les interviews du personnel d'Industrie Canada;
- ▶ les commentaires des fournisseurs de contenu de Strategis;
- ▶ les sondages auprès des utilisateurs de Strategis;
- ▶ les interviews des intermédiaires et des associations;
- ▶ les études de cas;
- ▶ la comparaison de sites internationaux; et
- ▶ les interviews des représentants des bureaux régionaux d'Industrie Canada.

Ces méthodologies sont décrites plus en détail ci-après. En plus de ces méthodologies, il est également important de noter qu'une deuxième étude a été menée au même moment que l'évaluation de Strategis. Cette autre étude, un examen des produits d'information du secteur de l'industrie (Information d'affaires par secteur ou IAS), a été étroitement coordonnée avec l'évaluation afin d'éviter la répétition. L'objectif de l'étude était de réexaminer les stratégies de prestation du client dans l'ensemble du secteur de l'industrie et le rôle que l'IAS joue dans le soutien de telles stratégies. Des constatations pertinentes de l'étude de IAS ont été transmises à l'équipe d'évaluation de Strategis et inversement.

► *Examen des données existantes*

L'examen des données existantes comprenait la revue des sondages et des rapports existants ainsi qu'une révision détaillée du Système d'information de gestion de Strategis (SIG). La révision a permis d'examiner les types de questions posées, la portée du sondage, la fréquence et d'autres aspects de sondages existants. Cette première analyse a servi à établir une base pour les autres questions de l'évaluation.

► *Interviews du personnel et des gestionnaires d'Industrie Canada*

Les interviews ont été menées auprès du personnel et des gestionnaires de Strategis et d'autres membres du personnel d'Industrie Canada qui ont contribué à divers aspects de Strategis et les ont utilisés. L'objectif des interviews auprès du personnel de Strategis a permis d'explorer l'historique, les questions internes, les questions entourant le suivi de la performance ainsi que la vision et le rôle futurs de Strategis. Les interviews ont permis de faire ressortir les points de vue relatifs à la pertinence, la réalisation des objectifs et la rentabilité / solutions de rechange de Strategis. De plus, de telles interviews ont porté sur le rôle de Strategis en tant que mécanisme de transformation de la prestation des produits et services. On a demandé aux personnes interviewées si Strategis avait eu des répercussions sur la façon dont les agents de programme d'Industrie Canada travaillent avec leur clientèle et s'il a changé leur rôle en tant que courtiers en information. En tout, 30 gestionnaires et agents d'Industrie Canada ont été interviewés.

► *Commentaires des fournisseurs de contenu de Strategis*

Un questionnaire a été transmis par courrier électronique aux membres du Comité des fournisseurs de contenu de Strategis à Industrie Canada. Toutes les réponses ont été reçues le ou avant le 28 mars 2002. Des 80 fournisseurs de contenu de Strategis auxquels le questionnaire a été envoyé, 13 ont répondu (soit un taux de participation de 16,3 p. 100). La lacune que représente ce faible taux de participation a été compensée par le fait qu'environ la moitié des membres du comité avaient été interviewés dans le cadre des interviews menées à Industrie Canada, des études de cas ou de la révision de l'IAS. Les participants avaient été avisés qu'ils n'avaient pas à répondre s'ils avaient déjà fourni leurs commentaires par le biais d'autres

mécanismes. L'objectif de ce sondage était de faire en sorte que les personnes qui participaient considérablement à la conception et à la prestation du contenu de Strategis aient toutes les occasions de participer à l'évaluation.

► *Sondage auprès des utilisateurs de Strategis*

Le sondage auprès des utilisateurs de Strategis a été un important moyen de déterminer la valeur et l'incidence de Strategis sur l'utilisation de l'information et de la technologie. En tout, 1107 clients de Strategis ont répondu à l'ensemble du questionnaire en ligne.

Le sondage auprès des utilisateurs de Strategis a été effectué en deux parties. D'abord, un sondage en ligne auprès des utilisateurs de Strategis a été incorporé à certaines pages du site Strategis au cours des deux dernières semaines de mars. Un certain nombre de difficultés techniques ont été provoquées par l'utilisation de liens incorporés plutôt que celle d'une fenêtre de type instantanée invitant à participer au sondage.

Ensuite, une invitation à participer au sondage a été incorporée à *En primeur de Strategis*, un bulletin hebdomadaire qui est distribué à un sous-ensemble d'utilisateurs de Strategis. Plus de 30 000 utilisateurs sont abonnés à *En primeur de Strategis*.

► *Interviews en profondeur d'intermédiaires*

Vingt interviews de représentants d'organismes intermédiaires ont été effectuées. La proposition originale stipulait que 10 interviews seraient menées auprès d'associations et d'autres organismes mandataires. Ce nombre a été augmenté à 20 afin de refléter les préoccupations du Comité directeur. Une variété d'organismes et de représentants de diverses régions du pays ont été interviewés. Cela dans le but de faire en sorte qu'une diversité d'opinions au sujet de Strategis soient recueillies auprès de ceux qui sont le plus étroitement liés à la prestation des services.

► *Études de cas*

Afin que l'évaluation formative comprenne un examen en profondeur des répercussions et du rôle que joue Strategis par rapport aux divers secteurs des produits et services au sein d'Industrie Canada, neuf programmes / services se trouvant sur Strategis ont été sélectionnés pour faire l'objet d'études de cas détaillées. Ces neuf études de cas visaient :

- le Bureau du surintendant des faillites
- la Passerelle de la biotechnologie
- la base de données du Réseau des entreprises canadiennes
- les Solutions environnementales canadiennes
- le Carrefour des consommateurs
- e-biz.facile

- ▶ la Direction générale de l'analyse de la politique micro-économique (APME)
- ▶ les Solutions pour la fabrication de pointe
- ▶ la Gestion du spectre radioélectrique et des télécommunications

L'objectif des études de cas était de recueillir de l'information en profondeur au sujet du rôle que joue Strategis dans la prestation de produits et services spécifiques et comment ce rôle peut évoluer à l'avenir. Un résumé de chaque étude de cas a été élaboré et se trouve à l'Annexe B.

- ▶ *Comparaison de sites internationaux*

Même si le rôle de Strategis est unique au Canada, d'autres pays assurent également une présence en ligne dans le but d'offrir des services semblables à leurs citoyens. Pour découvrir les meilleures pratiques et déterminer des modèles possibles en vue de futurs changements, trois sites internationaux ont été choisis (États-Unis, Royaume-Uni et Australie). Il est intéressant de noter que, au cours de l'évaluation formative, chacun de ces sites ont subi d'importants changements de la structure de leur présence en ligne. L'examen des sites internationaux a alors évolué de façon à inclure une présentation avant et après de ces sites. Au moyen des questions à évaluer, de la mission existante de Strategis et des objectifs de Strategis tirés de l'examen de documents, un certain nombre de critères de comparaison ont été élaborés pour mener un examen en profondeur tant de Strategis que des sites servant à la comparaison. De plus, des changements ont été sollicités par les pays hôtes. La comparaison des sites internationaux se trouve à l'Annexe C.

► *Interviews des représentants des bureaux régionaux d'Industrie Canada*

Des interviews de représentants des bureaux régionaux d'Industrie Canada ont été menées. De telles interviews comprennent celles des directeurs exécutifs régionaux ainsi que des agents qui participent aux activités touchant la clientèle ou celles menées à l'extérieur pour promouvoir Strategis. Comme les régions ont davantage d'interactions avec les clients, elles ont été une précieuse source d'information au sujet de Strategis. Ces interviews additionnelles ont porté essentiellement sur les points de vues quant aux forces et aux faiblesses de Strategis, à l'incidence de Strategis sur Industrie Canada et les utilisateurs, à la perception des questions portant sur les utilisateurs et aux futures orientations de Strategis.

1.3 Structure du présent rapport

L'objectif du présent rapport est de fournir une vue d'ensemble des constatations à ce jour aux Comité directeur. La section suivante du présent rapport fournit un bref historique de Strategis et le contexte de la présente évaluation. Le chapitre 3 décrit la méthode utilisée pour regrouper les constatations et fournit également un profil des utilisateurs de Strategis fondé sur les résultats du sondage mené en ligne. Les constatations sont ensuite présentées aux chapitres 4 à 7. Le chapitre 8 résume certaines des meilleures pratiques ressortant de la comparaison d'autres sites internationaux. Les conclusions et les recommandations se trouvent au chapitre 9.

2. Contexte

Le site Web Strategis a été lancé pour répondre aux besoins en matière d'information des entreprises canadiennes et a été décrit comme « un outil de l'ère de l'information entourant les emplois canadiens et la croissance canadienne ».² Cette initiative a été conçue, en partie, pour contrer la chute évidente de la compétitivité du Canada par rapport à ses concurrents économiques constatée au milieu des années 1990. En faisant en sorte que les entreprises et les consommateurs aient accès à une source d'information précise, à jour, fiable et bien structurée, il semble bien que la croissance de la productivité, de la compétitivité et de l'innovation puisse être influencée de façon à améliorer la performance économique du Canada.³

2.1 Historique de Strategis

À la suite d'une série de consultations et de sondages auprès des clients, Industrie Canada a déterminé que les entreprises canadiennes avaient besoin de puiser d'une source d'information fiable des renseignements relatifs aux marchés, à la technologie et aux relations commerciales, en temps opportun dans le but d'accroître leur compétitivité. Le point de vue était qu'Industrie Canada, en particulier, disposait d'une source d'information créée par des économistes, des ingénieurs et des spécialistes de l'industrie, qui avait la possibilité d'être inestimable pour les entreprises canadiennes si seulement elle était structurée et présentée de façon logique et facile d'accès. L'idée de fournir un accès facile et direct à d'immenses ressources d'information et de compétences d'Industrie Canada surgissait alors.

Les premiers objectifs de Strategis étaient :

- ▶ d'améliorer la compétitivité internationale des entreprises canadiennes;
- ▶ de favoriser la croissance de la productivité;
- ▶ d'encourager les entreprises à faire un meilleur usage de la technologie de l'information; et
- ▶ de permettre aux entreprises de prendre des décisions mieux éclairées au sujet des nouveaux marchés en leur fournissant de l'information pertinente de façon accessible en temps opportun.⁴

Il est important de noter que ces objectifs étaient ceux proposés en 1997. Comme Strategis a continué à évoluer rapidement, d'autres objectifs et priorités se retrouvent dans des présentations et des documents. Un groupe spécifique d'objectifs n'est pas relaté dans la documentation

² Industrie Canada. « STRATEGIS : Création du plus grand site Web du Canada ». Présentation pour le Programme de bourses Eltsine pour la démocratie, le 23 mars 1998.

³ Ibid

⁴ Hickling Corporation, *Evaluation Framework for Strategis*, juillet 1997, pp. 1-8.

examinée dans le cadre de cette évaluation, à l'exception de ceux proposés en 1997 dans le document du cadre de travail de l'évaluation.

Strategis a été conçu dans le but de fournir de l'information et des services qui seraient utiles à la plus vaste gamme d'utilisateurs possible. À cet égard, un engagement financier a été pris par le Comité de gestion de l'information d'Industrie Canada (CGI), soit environ 5 millions de dollars annuellement de 1995 à 2001 par le biais du fonds CGI. L'objectif de ce fonds était d'aider à équilibrer le financement et de fournir du financement additionnel pour élaborer de nouveaux services et produits d'information pour répondre aux demandes changeantes des clients d'Industrie Canada. Le fonds CGI devait être utilisé « comme fonds d'investissement destiné aux entrepreneurs; servir surtout au financement des analyses de cas en vue de la prestation des programmes; et suivre le principe selon lequel l'investissement de ressources appuie les analyses de cas qui amplifient et vont dans la même direction que les objectifs stratégiques et le programme d'Industrie Canada ». ⁵ Cela incluait tant les utilisateurs internes qu'externes d'Industrie Canada.

Les produits et services d'information ont été conçus à la mesure des besoins des clients de secteurs spécifiques. Les entreprises ont été attirées vers le monde des renseignements commerciaux en ligne par le biais des produits « *Insights* » pour être classés par ordre de priorité et consolidés selon la structure de la Direction générale des secteurs d'Industrie Canada. ⁶ Tel que conçu en 1995-1996, cela devait être effectué en distribuant des disquettes, des CD et (à une moindre échelle) en encourageant l'utilisation de l'information en ligne. Le but ultime était de remplacer la vaste gamme de produits (par ex. : guides de ressources, publications de statistiques) déjà fournie par Industrie Canada par de l'information à valeur ajoutée, surtout publiée en ligne. L'objectif d'Industrie Canada était d'ajouter de la valeur à l'information et aux services en transformant les données en diagnostics de rendement et en diagnostics de climat des affaires afin d'aider les sociétés à déterminer leur compétitivité, en plus de fournir la source la plus complète d'information d'affaires de qualité, précise et en ligne du Canada. ⁷

À la fin de 2001, Strategis avait réalisé une croissance rapide du nombre de visites depuis son lancement. Des données du Système d'information de gestion de Strategis (SIG) montrent que jusqu'en 2000-2001, la croissance annuelle se situait entre 50 et 100 pour cent. Strategis reçoit environ 9 millions de visites annuellement, représentant estime-t-on, de 2 à 3 millions d'utilisateurs différents. Depuis son lancement, Strategis a reçu 28 millions de visites, et 171 millions de documents ont été consultés. Toutefois, dernièrement, la croissance de Strategis a montré des signes d'essoufflement. La popularité de certains produits a chuté, et de nouveaux produits plus novateurs (comme des produits de commerce électronique ayant une incidence

⁵ Industrie Canada. « Examen de mi-parcours des fonds du CGI », le 25 octobre 1995.

⁶ Industrie Canada. « Présentation - Aperçu des produits d'information de calibre mondial », aucune date (évalué à 1996-1997).

⁷ Industrie Canada. *The Business case*, « Services et produits de diagnostic de calibre mondial d'Industrie Canada » [traduction]. Rapport du CGI, le 21 février 2001.

importante) devront être adoptés par les utilisateurs en nombre suffisant pour compenser le déclin de la croissance. En 2000-2001, le nombre de visites a grimpé de 9 p. 100.⁸

2.2 Rôle des produits de Strategis

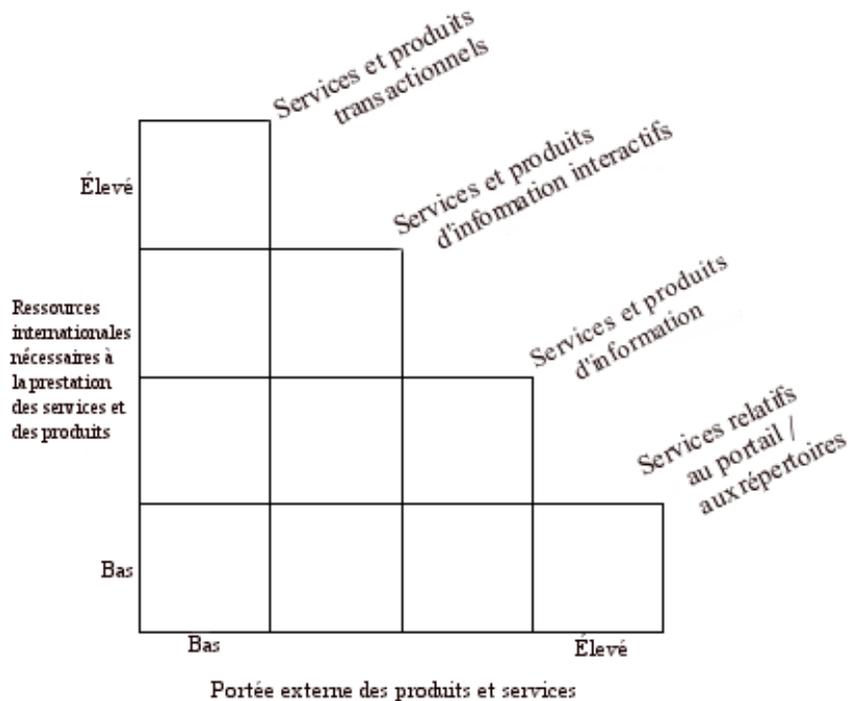
On peut considéré que Strategis est composé de quatre catégories ou ensembles de services distincts, chacun ayant sa propre relation unique entre les ressources internes nécessaires pour offrir chaque catégorie et la clientèle extérieure visée par ce service particulier. Le tableau suivant illustre comment la quantité de ressources nécessaires pour élaborer et maintenir un service ou produit augmente selon le niveau de complexité de chaque catégorie ou groupe de services offerts.⁹

Veillez noter que le rapport coût et clientèle visée dans le Tableau 1 n'est présenté qu'à titre d'illustration. Ce diagramme ne représente pas les données réelles relatives au coût et à la clientèle visée.

⁸ Basé sur les données du SIG et Industrie Canada. « Rapport d'étape » tiré de diapositives d'une présentation PowerPoint faite par Bob Hawkins, le 12 avril 2002.

⁹ Montague, Steve, *The Three Rs of Performance: Core concepts for planning, measurement, and management*, Performance Management Network Inc., 1997, p. 120.

Tableau 1 - Ressources c. portée



Les produits plus spécialisés, comme les transactions électroniques et les outils interactifs, exigent plus de ressources par utilisateur que les guides non-interactifs, les sources d'information et les portails. Les produits spécialisés devraient en contre-partie générer un rendement à valeur ajoutée plus élevé par utilisateur que l'information considérée comme plus générale et les services de portail. En plus de leur utilisation différente des ressources, la clientèle visée par chaque type de service diffère.

En général, plus le service est spécialisé, moins nombreuse est sa clientèle. Il est important de noter que ce modèle ne représente pas une hiérarchie. La somme de petits bénéfices dont profitent plusieurs utilisateurs peut dépasser un grand bénéfice retiré par quelques utilisateurs, en particulier dans le cas de la clientèle visée par les produits de l'économie du savoir comme ceux de Strategis. L'inclusion de simples références ou liens dynamiques, par exemple, a la possibilité d'ouvrir des marchés entiers, en particulier si le moment est propice, tel qu'en fait foi le succès de divers bulletins en ligne et services d'information. Chaque catégorie de produits et services joue un rôle et remplit des volets différents du mandat d'Industrie Canada et des objectifs de Strategis :

- Strategis en tant que portail ou service de répertoires : Le rôle de Strategis à titre de

portail constitue son service aux utilisateurs le plus fondamental. Comme point de départ important pour les utilisateurs lorsqu'ils se branchent au Web, Strategis a structuré son information de telle sorte à être utile à des groupes cibles spécifiques. Les utilisateurs sont alors capables de se servir de Strategis comme point d'ancrage et de le visiter de nouveau lorsque le besoin d'information semblable se présente. Le but de ce service est d'aider à bâtir un marché équitable, efficace et compétitif en diffusant de l'information utile aux utilisateurs de Strategis. Sous cette forme, Strategis offre une contribution unique à ses clients en fournissant des produits et services qui sont présentés de façon neutre, qui ont été filtrés pour juger de leur pertinence et présentés en gardant à l'esprit les besoins particuliers des utilisateurs. Parmi les exemples des produits de Strategis dans cette catégorie se trouvent la Passerelle d'information pour le consommateur canadien et la Passerelle de la biotechnologie.

- ▶ Strategis en tant que service d'information : En plus d'offrir un portail ou un service de répertoires, Strategis fournit des services d'information spécifiques, comme des guides et de l'information au consommateur, pour aider ses utilisateurs cibles, y compris les entreprises, les consommateurs, les éducateurs, les économistes, les investisseurs et les chercheurs d'emplois, à acquérir des connaissances et à prendre des décisions éclairées. Ces services d'information prennent surtout la forme de guides et de conseils dans des domaines d'intérêts particuliers pour ces groupes d'utilisateurs; par exemple, les guides sur les ressources humaines et le commerce électronique dans le cas des entreprises, et l'information relative au coût des cartes de crédit pour les consommateurs. De tels services atteignent un vaste auditoire, et exigent relativement peu de ressources pour leur mise à jour et leur entretien. Le but est de permettre aux services d'information d'accroître le portail non seulement en fournissant aux utilisateurs de l'information unique et crédible, mais en aidant les utilisateurs à apprendre ce qu'ils peuvent faire avec une telle information; ce service aide ainsi les utilisateurs à acquérir la capacité d'utiliser l'information pour créer la connaissance. Parmi les exemples de services d'information se trouvent les Sources de financement, e-biz.facile et la Base de données des Corporations.
- ▶ Strategis en tant que service d'information interactif : En plus de fournir de l'information à sens unique aux utilisateurs, Strategis offre également des conseils et de l'information qui peuvent être taillés de façon interactive selon les besoins particuliers de l'utilisateur. Cela exige un niveau d'engagement plus complexe de la part de l'utilisateur et de Strategis en tant que fournisseur de services. Le but de tels services est d'influencer directement le comportement de l'utilisateur quant à la prise de mesures particulières. Parmi les exemples d'outils interactifs se trouvent la Calculatrice location ou achat et le Système d'évaluation des détaillants en ligne.
- ▶ Strategis en tant que service transactionnel : En plus d'utiliser l'interactivité pour fournir des conseils, Strategis aide à favoriser l'utilisation et l'intégrité des services transactionnels qui exigent un échange d'argent ou d'information entre deux groupes d'utilisateurs,

habituellement entre des entreprises ou des consommateurs et le gouvernement. Par exemple, les entreprises peuvent s'inscrire en ligne pour se constituer en société sous le régime fédéral, ainsi qu'enregistrer la propriété intellectuelle, établir des fusions, et plusieurs autres services, y compris le renouvellement de licences de syndic de faillite.

En fournissant ces catégories de services tant par type de produits que par type d'utilisateurs, Strategis favorise un « guichet unique » pour les services gouvernementaux. Le but est de fournir la prestation améliorée de services qui bénéficient non seulement aux utilisateurs qui sont en mesure de trouver l'information qu'ils cherchent pour faire leurs affaires rapidement et efficacement, mais également aux fournisseurs de tels services, alors qu'ils tentent de trouver des façons plus rentables de servir leur clientèle.

En résumé, certains services de Strategis servent à rejoindre une vaste clientèle et offrent une information ou valeur supplémentaire ou limitée. À l'opposé, d'autres rejoignent un segment réduit d'utilisateurs, mais servent à ajouter une valeur directe importante.

2.3 Adapter les nouvelles tendances à l'utilisation d'un site Web

Strategis, comme de nombreux autres services Web, fait face à des pressions extérieures changeantes. Dans sa première génération, le commerce électronique a été une sorte de « prospecteur ». L'espace sur Internet était revendiqué par quiconque arrivait en premier et disposait de ressources suffisantes pour créer une entreprise crédible. Il fallait de la rapidité, le désir de l'aventure et un tas de connaissances sur le cyberspace.

Dans un récent article de la *Harvard Business Review*,¹⁰ Philip Evans et Thomas Wurster soutiennent que nous entrons dans la seconde génération du commerce électronique, et qu'elle sera davantage modelée par la stratégie que par l'expérimentation. Cette seconde génération passera de la revendication du territoire à sa défense ou son appropriation. Les fournisseurs de biens et de services seront forcés de se concentrer sur les stratégies pour avoir un avantage concurrentiel. Le succès sourira aux entreprises qui se rapprocheront le plus des consommateurs, celles qui aident les consommateurs à s'y retrouver sur le Web. En fait, Evans et Wurster prétendent que la navigation est le champ de bataille sur lequel l'avantage concurrentiel sera gagné ou perdu.

Une des principales idées structurelles de départ de l'évaluation et de l'étude de Strategis était que Strategis offre fondamentalement des services différents selon la clientèle visée plutôt que des

¹⁰ Evans, Philip et Wurster, Thomas S., « Getting Real About Virtual Commerce », *Harvard Business Review* - OnPoint Enhanced Edition.

résultats (le nombre et la diversité des utilisateurs plutôt que la valeur ajoutée à chaque utilisateur) et le continuum des ressources (le coût de l'offre). Ce modèle de continuum, illustré au Tableau 1, ci-haut, peut être davantage élaboré au moyen des idées de *richesse* et d'*affiliation*, ainsi que celles de *complexité* et de *divergence*. Ces dimensions sont expliquées ci-après :

- ▶ *Portée* : En matière de services Internet, ce concept est lié à l'accès et à la connexion. Il signifie le nombre de clients avec lesquels une entreprise peut entrer en communication et le nombre de produits qu'elle peut offrir à ces clients. La portée est la différence la plus visible entre les entreprises électroniques et physiques, et il s'est agi de la première différenciation concurrentielle des entreprises au début du développement du phénomène du commerce électronique.
- ▶ *Résultats* : L'idée de résultats dans ce cas est liée aux résultats obtenus d'un service par les utilisateurs. De tels résultats comportent la valeur ajoutée, celle qui permet à l'utilisateur de faire une chose qu'il n'était pas capable de faire avant, ou de la faire plus rapidement, à moindre coût ou avec une qualité supérieure - menant ainsi à une sorte de bénéfice concret, y compris la résolution d'un problème et, ou la réponse à un besoin. Deux concepts étroitement liés à la prestation de services Internet qui comportent les idées de richesse et d'affiliation, décrites ci-après.
- ▶ *Richesse* : Evans et Wurster la décrivent comme la profondeur et le détail de l'information que l'entreprise peut donner aux clients, ainsi que la profondeur et le détail de l'information qu'elle recueille au sujet du client. Ils suggèrent que la richesse a un énorme potentiel pour créer d'étroites relations avec les clients dans tout avenir dominé par le commerce électronique.
- ▶ *Affiliation* : Evans et Wurster suggèrent qu'il y a une autre dimension de la compétitivité au delà de la portée et de la richesse déjà mentionnées. Ils appellent cette dimension l'affiliation, ou quels intérêts l'entreprise représente-elle. La notion est que le fournisseur de services électroniques, en particulier de services de navigation, développe graduellement une affiliation loin du fournisseur d'information et envers le *consommateur* d'information. Dans le cas de Strategis, une affiliation avec les utilisateurs de l'information a toujours été un objectif clé.

En plus de ces dimensions de service de la *nouvelle économie*, nous pouvons considérer deux dimensions de services qui ont fait l'objet de discussions au cours des 20 dernières années. Ces deux dimensions sont la complexité et la divergence¹¹ :

¹¹ Shostack, Lynn G., « Service Positioning Through Structural Change », *Journal of Marketing*, vol. 51, janvier 1997, pp. 34-43.

- ▶ *Complexité* : La complexité est liée aux étapes et aux séquences qui constituent le processus d'un service. Autrement dit, un service comportant un plus grand nombre d'étapes serait plus complexe qu'un service n'en comportant que quelques-unes.
- ▶ *Divergence* : La divergence est liée à la déviation possible qui peut se produire lors de l'exécution de chacune des étapes du processus d'un service. Une grande divergence coïncide en général avec une population d'utilisateurs grandement divergente.

En résumé, les stratégies Internet ont évolué fondamentalement de la valeur ajoutée en élargissant la portée vers l'amélioration de la richesse et l'affiliation (ajout d'une valeur unique - augmentation des résultats) au fur et à mesure que les marchés et le système atteignent leur maturité. Les concepts de la complexité et de la divergence fournissent une perspective qui permet de considérer les produits de Strategis et de comprendre l'expérience de l'utilisateur. Ainsi, un produit transactionnel peut être grandement complexe (par ex. : comporte de nombreuses étapes), mais avoir une faible divergence (par ex. : les utilisateurs suivent les étapes selon une séquence semblable). Cela influence alors la compréhension de la facilité avec laquelle un utilisateur maîtrise un processus.

Introduction aux constatations

La recherche de l'évaluation est orientée par les questions à évaluer déterminées au début du travail. Dans la plupart des cas, le rapport est ensuite structuré conformément aux principales catégories de questions : pertinence, réalisation des objectifs et rentabilité / solutions de rechange. Dans le cas actuel, les constatations sont structurées selon les thèmes principaux :

- ▶ pertinence et vision de Strategis;
- ▶ incidence de Strategis;
- ▶ questions de gouvernance et de responsabilisation partagée; et
- ▶ conception et prestation de Strategis.

Le Tableau 2, à la page suivante, montre un schéma de la structure du rapport. L'Annexe A, à la fin du rapport, montre les liens entre les questions à évaluer et les thèmes principaux.

Tableau 2 - Principaux thèmes du rapport



3.1 Profil des clients de Strategis

Avant de traiter des constatations en profondeur de la présente évaluation, cette section fournit certains renseignements de base relatifs au profil des clients ou des utilisateurs de Strategis. L'information quantitative relative aux clients de Strategis a été recueillie en vue de cette évaluation au moyen du sondage en ligne. D'ailleurs, les sondages en ligne auprès de clients de Strategis ont été effectués aux printemps 2000, 1999 et 1998. Le cas échéant, une formulation semblable des questions a été utilisée de telle sorte que des comparaisons d'une année à l'autre puissent être faites. Dans certains cas, de nouvelles questions ont été ajoutées.

Données démographiques

Les utilisateurs de Strategis qui ont répondu au sondage auprès des clients au printemps 2002 étaient généralement plus âgés. Un peu plus du quart des répondants (29 p. 100) avaient de 40 à 49 ans et un autre tiers (32 p. 100) avaient plus de 50 ans. Les clients de Strategis étaient en plus grande partie des hommes (63 p. 100) plutôt que des femmes (37 p. 100). Comme dans le cas des sondages précédents sur Strategis, les clients étaient en général plus instruits. Près des trois-quarts des clients de Strategis qui ont répondu au sondage de 2002 (71 p. 100) détiennent un diplôme d'études collégiales ou universitaires ou supérieures. Le tableau 3 fournit plus de détails au sujet des résultats du sondage.

Tableau 3 - Caractéristiques démographiques des clients de Strategis

Données démographiques	Pourcentage de répondants		
	Sondage auprès des clients en 2002	Sondage du printemps 2000	Sondage du printemps 1999
Âge			
<i>Moins de 20 ans</i>	2 %	1 %	-
<i>de 20 à 29 ans</i>	13 %	24 %	-
<i>de 30 à 39 ans</i>	24 %	28 %	-
<i>de 40 à 49 ans</i>	29 %	27 %	-
<i>de 50 à 59 ans</i>	23 %	16 %	-
<i>60 ans et plus</i>	9 %	4 %	-
Sexe			
<i>Homme</i>	63 %	59 %	-
<i>Femme</i>	37 %	41 %	-

Données démographiques	Pourcentage de répondants		
	Sondage auprès des clients en 2002	Sondage du printemps 2000	Sondage du printemps 1999
Scolarité			
<i>École secondaire ou moins</i>	8 %	8 %	7 %
<i>Fréquentation collégiale/universitaire</i>	18 %	18 %	16 %
<i>Diplôme collégial/universitaire</i>	34 %	40 %	45 %
<i>Fréquentation, études supérieures</i>	13 %	11 %	10 %
<i>Diplôme d'études supérieures</i>	24 %	22 %	21 %
<i>Aucune réponse</i>	3 %	1 %	1 %
Langue ¹²			
<i>Anglais</i>	88 %	-	-
<i>Français</i>	12 %	-	-

Caractéristiques d'emploi

Les résultats du sondage auprès des clients de Strategis mené en 2002 démontrent que les utilisateurs étaient surtout soit des employés à temps plein (45 p. 100) soit des propriétaires/partenaires/présidents d'entreprises (26 p. 100). De plus, un nombre important des répondants travaillaient pour d'autres à contrat ou comme consultants (12 p. 100). Les utilisateurs de Strategis font partie généralement de petites organisations. Plus de la moitié des répondants (56 p. 100) travaillent pour des organisations de moins de 20 employés. Le Tableau 4 fournit plus de détails relatifs aux résultats du sondage.

Tableau 4 - Caractéristiques d'emploi des clients de Strategis

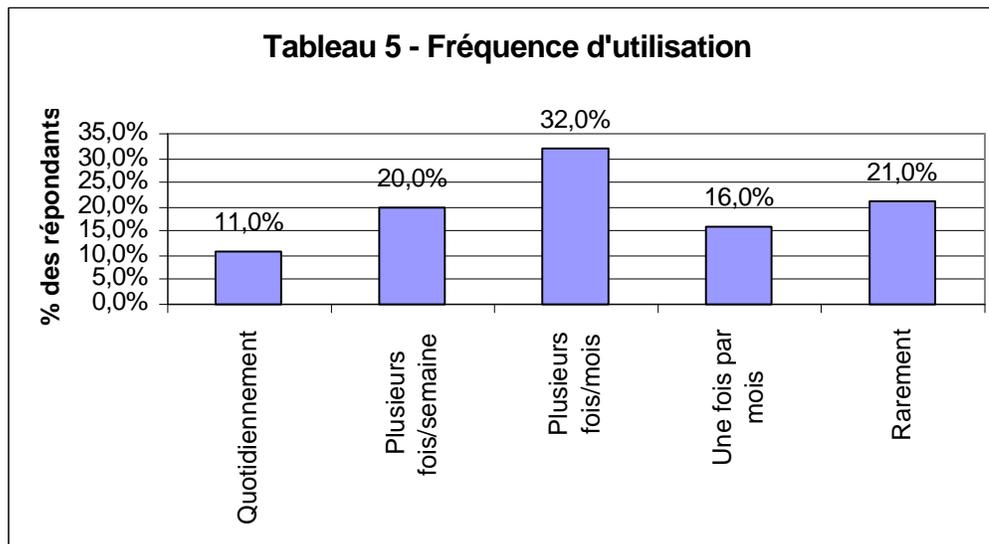
¹² Indique la langue utilisée par le répondant pour répondre au questionnaire.

Caractéristiques d'emploi	Pourcentage de répondants		
	Sondage auprès des clients en 2002	Sondage du printemps 2000	Sondage du printemps 1999
Situation d'emploi			
<i>Propriétaire/partenaire/président d'entreprise</i>	26 %	23 %	-
<i>Consultant/ou à contrat</i>	12 %	11 %	-
<i>Employé à temps plein</i>	45 %	43 %	-
<i>Employé à temps partiel</i>	3 %	2 %	-
<i>Étudiant</i>	5 %	12 %	-
<i>Sans emploi</i>	2 %	4 %	-
<i>Autre</i>	4 %	3 %	-
<i>Aucune réponse</i>	3 %	2 %	-
Envergure de l'entreprise			
<i>Une personne (travailleur autonome)</i>	20 %	18 %	17%
<i>de 2 à 4 personnes</i>	18 %	18 %	17 %
<i>de 5 à 19 personnes</i>	18 %	18 %	18 %
<i>de 20 à 99 personnes</i>	13 %	17 %	18 %
<i>de 100 à 249 personnes</i>	5 %	9 %	9 %
<i>de 250 et plus</i>	27 %	20 %	21 %

Fréquence de l'utilisation de Strategis

Environ les trois-quarts des répondants du sondage auprès des clients de Strategis étaient des utilisateurs réguliers de Strategis. Un répondant sur dix au sondage auprès des clients de Strategis (11 p. 100) a indiqué qu'il utilise Strategis quotidiennement. Un répondant sur cinq (20 p. 100) a utilisé Strategis plusieurs fois par semaine. Il est important de noter qu'il y a une proportion importante d'utilisateurs qui n'accèdent pas à Strategis aussi régulièrement. Selon le sondage, un client sur cinq (21 p. 100) a indiqué qu'il visitait rarement Strategis.¹³

Le Tableau 5 montre les résultats du sondage.



¹³ « Rarement » est défini comme étant moins d'une fois par mois.

Services recherchés

Les clients qui ont participé au sondage auprès des clients de Strategis cherchaient surtout des statistiques, des analyses ou des profils industriels (35 p. 100); des répertoires d'entreprises ou des personnes-ressources (32 p. 100); des études sur les marchés canadiens et internationaux (29 p. 100); de l'information ou du soutien aux petites ou aux nouvelles entreprises (28 p. 100); des nouvelles ou des alertes relatives à la consommation et aux marchés (27 p. 100). Un répondant sur dix (9 p. 100) a indiqué qu'il explorait et qu'il ne cherchait rien en particulier. Plus de détails relatifs à l'information ou aux services recherchés par les répondants se trouvent au Tableau 6.

Tableau 6 - Services ou information recherchés

Quels services ou information espérez-vous trouver sur Strategis? (Veuillez choisir tout ce qui s'applique.)	% de répondants
Statistiques, analyses ou profils industriels	35 %
Répertoires d'entreprises ou personnes-ressources	32 %
Études sur les marchés canadiens ou internationaux	29 %
Information ou soutien aux petites ou nouvelles entreprises	28 %
Nouvelles et alertes relatives à la consommation et aux marchés	27 %
Liens vers des sites connexes	20 %
Événements industriels et développement d'entreprises par sujet	20 %
Soutien à l'entreprise et financement	20 %
Commerce et exportation	19 %
Réglementation	16 %
Commerce électronique	15 %
Recherches en droit ou études normatives	14 %
Questions relatives à la propriété intellectuelle	13 %
Questions relatives aux ressources humaines	12 %
Rien de particulier, exploration	9 %
Sujets environnementaux	9 %

Quels services ou information espérez-vous trouver sur Strategis? (Veuillez choisir tout ce qui s'applique.)	% de répondants
Une transaction en ligne avec un des bureaux d'Industrie Canada	8 %
Information destinée aux investisseurs canadiens ou étrangers	8 %
Outils de calcul de services financiers	7 %
Autre	8 %

Catégories de services recherchés

Tel que décrit au chapitre précédent, les produits et services de Strategis peuvent être segmentés en quatre catégories (portail, information, interactifs et transactionnels). Il est important de noter que ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, un produit ou un site peut fournir des liens et de l'information.

Les clients qui ont participé au sondage devaient indiquer tous les services ou produits qu'ils recherchaient au cours de leur visite de Strategis. Il est alors possible de recouper ces services aux quatre catégories de services. Comme les répondants au sondage pouvaient indiquer plus d'un choix de services recherchés au cours de leur visite, chaque répondant peut apparaître dans plus d'une catégorie.

Comme l'illustre le Tableau 7, il existe certaines différences dans la fréquence d'utilisation selon la catégorie de produits. Il est intéressant de noter que les utilisateurs de produits transactionnels ont davantage tendance à visiter régulièrement Strategis (24 p. 100 le visitent quotidiennement et 27 p. 100, plusieurs fois par semaine).

Tableau 7 - Fréquence d'utilisation par catégorie de produits

Fréquence d'utilisation	Catégorie de produits			
	Portail	Information	Interactifs	Transactionnels
Taille de l'échantillon	518	912	399	107
Quotidiennement	13 %	10 %	6 %	24 %
Plusieurs fois par semaine	23 %	20 %	20 %	27 %
Plusieurs fois par mois	38 %	37 %	43 %	31 %
Une fois par mois	15 %	16 %	18 %	9 %
Rarement	11 %	17 %	13 %	9 %

4. Constatations - Pertinence et vision de Strategis

Tel que décrit précédemment, la vision originale de Strategis consistait à fournir un accès direct aux immenses ressources de compétences et d'information d'Industrie Canada. Le but premier était de recueillir l'information, d'y ajouter de la valeur au moyen d'analyses et de la classer en produits que les entreprises peuvent utiliser par le biais de la communication électronique.

L'information était devenue un des principaux produits qu'Industrie Canada offrirait à ses clients, dans le but de remplir son mandat de politique micro-économique. Une des questions posées dans le cadre de cette évaluation cherchait à établir si Strategis répondait aux besoins des entreprises et des consommateurs visés et des autres utilisateurs en leur fournissant une source de produits et services uniques, sécuritaires, abordables, conviviaux, crédibles, bien présentés dans le but de favoriser la compétitivité et l'efficacité.

Au cours des interviews avec les gestionnaires et le personnel d'Industrie Canada, deux opinions répandues au sujet de Strategis sont ressorties. Un groupe estime fermement que Strategis demeure un outil utile, bien utilisé qui sert un nombre sans cesse croissant de Canadiens. Selon la deuxième opinion dominante, Strategis est un produit qui a atteint sa maturité, qui est devenu stagnant et qui ne répond plus aux besoins des utilisateurs ni à ceux d'Industrie Canada. Chacune de ces opinions est traitée plus en détail ci-après.

► *Constatation - Strategis demeure un site populaire et pertinent*

La première opinion exprimée par un peu moins de la moitié des gestionnaires et du personnel d'Industrie Canada interviewés dans le cadre de la présente évaluation était que Strategis est un outil précieux pour Industrie Canada et ses clients. Strategis est considéré par les gestionnaires et le personnel d'Industrie Canada comme une source complète d'information relative aux affaires et

à la consommation. Ce point de vue était partagé par de nombreux intermédiaires¹⁴ qui ont ajouté comme commentaire qu'une des forces de Strategis était la grande quantité d'information disponible sur le site. D'ailleurs, un intermédiaire interviewé a fait le commentaire suivant : « les gens sont ravis que quelqu'un ait pris le temps de la rassembler... ils pensent qu'ils ont découvert une mine d'or ».

Le volume de trafic visitant le site Strategis a été couramment indiqué comme preuve de la réussite du site Web. Strategis reçoit, en moyenne, 30 000 visites quotidiennement et 9 millions de visites annuellement.¹⁵ Le Tableau 8 illustre la croissance du nombre de visites de Strategis depuis son lancement en 1996.

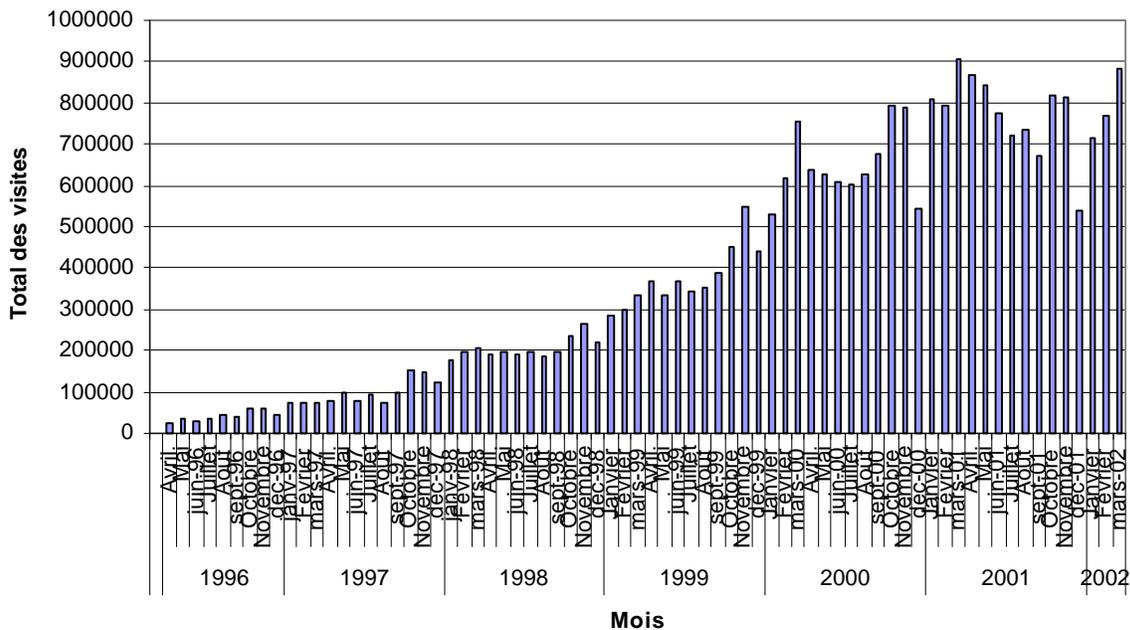
Tel que le montre le graphique, le nombre de visites de Strategis se situe entre 1,9 million et 2,5 millions par trimestre pour les deux dernières années. Une visite est définie comme un ensemble de requêtes représentant toutes les pages et graphiques vus par un visiteur en particulier à un moment donné.

¹⁴ Aux fins de cette étude, les intermédiaires sont définis comme les organismes qui représentent soit les intérêts d'un secteur soit ceux d'un groupe d'entreprises (par ex. une association) ou qui fournissent de l'information ou des services aux petites et moyennes entreprises en particulier (par ex. les Centres de services aux entreprises du Canada, les Chambres de commerce, les Centres d'entrepreneuriat, etc.).

¹⁵ SIG de Strategis

Il est important de noter que le nombre de visites d'un site n'est qu'une mesure de son succès. Le seul fait de compter le nombre d'« occurrences » ne fournit pas d'information sur la satisfaction de l'utilisateur ni l'incidence de l'information sur les utilisateurs. La répétition ou l'utilisation

Tableau 8 - Visites par mois
D'avril 1996 à mars 2002



Source : SIG de Strategis

régulière peut également servir de mesure de la performance. Nous pouvons supposer que les utilisateurs qui visitent un site régulièrement y trouvent de l'information ou des services qui leur sont utiles. Les répondants au sondage auprès des clients de Strategis devaient indiquer combien de fois ils avaient visité Strategis, tel qu'illustré au Tableau 5, dans la section précédente du présent rapport. Tel que le montrent les résultats, plus du tiers des répondants (31 p. 100) ont indiqué qu'ils avaient visité Strategis quotidiennement ou plusieurs fois par semaine.

Les répondants au sondage auprès des clients de Strategis devaient également indiquer s'ils considéraient Strategis comme un outil d'affaires important. Trois clients sur dix qui ont répondu (29 p. 100) étaient fortement d'accord pour dire que Strategis est un outil d'affaires important.¹⁶ Les utilisateurs fréquents étaient surtout fortement d'accord pour dire que Strategis est un outil d'affaires important contrairement aux utilisateurs occasionnels qui s'en servent rarement ou une fois par mois. Le Tableau 9 fournit une comparaison selon la fréquence d'utilisation de Strategis.

Tableau 9 - Outil d'affaires important

<i>« Strategis est un outil d'affaires important »</i>	
Fréquence d'utilisation	% fortement d'accord - cote de 10 à Strategis
Quotidiennement	44 %
Plusieurs fois par semaine	36 %
Plusieurs fois par mois	27 %
Une fois par mois	18 %
Rarement	25 %
Total	29 %
1 - Fortement en désaccord 10 - Fortement d'accord	

- *Constatation - Strategis est considéré au sein du Ministère comme un produit qui a atteint sa maturité, qui est devenu trop volumineux et qui stagne.*

La seconde opinion, à l'opposé de la première, exprimée par les gestionnaires et le personnel d'Industrie Canada était que Strategis est un produit qui atteint sa maturité et qui stagne depuis les dernières années. Les commentaires typiques recueillis étaient que Strategis se repose sur ses lauriers ou qu'il est à la dérive. Ce point de vue était partagé par un peu plus de la moitié des gestionnaires, agents et fournisseurs de contenu d'Industrie Canada qui ont été interviewés dans le

¹⁶ Lorsqu'on leur a demandé si Strategis était un outil d'affaires important, ceux-ci ont donné à Strategis une cote de 10 sur une échelle de 1 à 10 : 1 signifiant « fortement en désaccord » et 10, « fortement d'accord ».

cadre de la présente évaluation. Strategis était considéré comme un « énorme monstre » oppressant ou un « mastodonte » par de nombreux cadres supérieurs au cours des interviews.

Ce groupe de gestionnaires, d'agents et de fournisseurs de contenu d'Industrie Canada était d'avis que Strategis est devenu trop volumineux, décrivant Strategis comme une « bête qui serait devenue trop grosse pour son enclos ». Ces personnes interviewées considéraient que les principales faiblesses de Strategis sont de nature structurelle exigeant une importante refonte du site ou, comme certaines réponses extrêmes le recommandaient, qu'« il soit mis au rancart et restructuré sous forme de site entièrement dynamique ou plusieurs sites dynamiques ».

Ce point de vue se retrouve également appuyé dans les études de cas. Plusieurs personnes interviewées dans le cadre des études de cas (au sein d'Industrie Canada) étaient d'avis que Strategis avait atteint la limite de ses possibilités dans sa forme actuelle et qu'il devait être repensé.

► *Constatation - Strategis n'a pas de vision commune, unificatrice*

Plusieurs personnes interviewées à Industrie Canada sont d'avis que Strategis manque de vision commune ou d'objectif commun. Elles ont indiqué que ce manque de focalisation ou de vision de Strategis avait eu de nombreuses répercussions importantes au cours des dernières années :

- la diminution de l'accent placé sur Strategis en tant que produit novateur pour le Ministère a mené au déclin de l'attention des gestionnaires;
- sans vision, Strategis est devenu un « dépôt » destiné à la documentation, auquel sont ajoutés de nouveaux documents sans raison précise; et
- sans orientation précise ou focalisation, on a très peu considéré le retrait de documents de Strategis ou la mise en place d'une stratégie de gestion des documents. Ce qui a donné comme résultat que le site « déborde » de produits dépassés.

En l'absence d'une vision concertée, chaque site a assumé la responsabilité de ses propres activités de marketing et de planification. Cela a contribué à la croissance continue et variée de Strategis sans focalisation stratégique.

L'examen des documents a démontré qu'un ensemble établi d'objectifs communs pour Strategis n'existe pas. En 1997, un ensemble d'objectifs a été proposé dans le document du cadre d'évaluation. Toutefois, au fur et à mesure de l'évolution de Strategis, d'autres objectifs et priorités se retrouvent dans des présentations et des documents.

Dans le cadre des études de cas, les commanditaires des sites avaient des visions grandement différentes de ce que Strategis doit être et des utilisateurs qu'il devrait viser. Dans la plupart des études de cas, les personnes interviewées étaient incapables de décrire la vision de Strategis ou les moyens grâce auxquels il pourrait bénéficier aux clients du site faisant l'objet de l'étude de cas ou aux agents eux-mêmes. Certaines de ces différences peuvent s'expliquer par les diverses fonctions et activités des sites faisant l'objet d'une étude de cas.

Au lieu d'une vision viable pour Strategis, les gestionnaires et les agents d'Industrie Canada ont indiqué qu'une présentation uniforme avait été imposée au site. Même si Strategis semble avoir l'apparence d'un site Web cohésif, il n'est pas considéré par les gestionnaires et les agents au sein d'Industrie Canada comme ayant une orientation qui le guidera vers l'avenir.

Un examen de sites gouvernementaux semblables dans d'autres pays démontre que plusieurs d'entre eux affichent leur vision sur leur site, permettant ainsi aux utilisateurs de mieux le jauger et d'en dégager un ligne directrice en vue de développements futurs. Ces visions et une description du site se trouvent au Tableau 10.

Tableau 10 - Visions des sites de comparaison

	
Description	<p>Fonctionnant exactement comme un portail, FirstGov.gov relie les utilisateurs à une combinaison de sites des gouvernements fédéral et des États. Sur sa première page, les utilisateurs sont dirigés vers une des trois grandes portes, « <i>Citizens, Businesses, Governments</i> » grâce auxquelles les utilisateurs sont en mesure de se concentrer sur leurs besoins. Le site comprend de l'information présentée par des sources du gouvernement des États-Unis, des liens vers des sites privés ou non-gouvernementaux, ainsi que des liens vers des sites internationaux qui contiennent de l'information qui pourrait être utile ou intéresser les utilisateurs résidents.</p>
Vision	<p>« FirstGov.gov, la passerelle officielle des États-Unis vers toute l'information gouvernementale, est le catalyseur de la croissance d'un gouvernement sous forme électronique. Notre travail transcende les limites traditionnelles du gouvernement et notre vision est globale - branchant le monde à l'ensemble de l'information et des services du gouvernement des États-Unis. » [Traduction libre]</p>
	
Description	<p>UKonlineforbusiness est un site grandement ciblé et peu diversifié. Aucun service destiné aux consommateurs ou aux citoyens ne s'y trouve. Ces groupes sont plutôt desservis par le plus vaste site UKonline. Le site « <i>forbusiness</i> » fonctionne à deux niveaux, l'un réservé aux membres et l'autre, aux non-membres. Pour accéder à la portion réservée aux membres, les utilisateurs peuvent s'inscrire gratuitement et peuvent indiquer un code postal du Royaume-Uni. Ce dernier sert par la suite à personnaliser les ressources du site selon les besoins de l'utilisateur. D'ailleurs, le lien « <i>contact us</i> » orientera les clients vers l'agent du <i>Department of Trade and Industry (DTI)</i> de leur région, et non pas à un service à la clientèle général. Les membres ont accès à une carte du site plus détaillée, à des outils interactifs et à des ressources qui ne sont pas offerts aux non-membres. De telles ressources comprennent les noms de personnes-ressources des bureaux régionaux du <i>DTI</i>, l'outil interactif « <i>Be online 4 Business</i> » qui permet aux entreprises d'élaborer des plans d'affaires complexes qui peuvent être téléchargés ou reçus par courrier électronique. Sur demande, l'agent régional du <i>DTI</i> fera un appel de suivi à l'entreprise pour répondre aux questions et fournir de l'aide supplémentaire selon le plan d'affaires élaboré.</p>

Vision	« UK online for business est un programme qui offre de l'aide, de l'information et du soutien spécialisés, impartiaux, sans jargon sur le meilleur usage de la technologie aux petites et moyennes entreprises (PME). Notre vision est de faire du Royaume-Uni le meilleur endroit pour faire du commerce électronique au monde. » [Traduction libre]
	
Description	Fed.gov.au est un portail à l'état pur, qui ressemble à FirstGov.gov. De façon similaire, quatre onglets se trouvent à la première page, <i>Individual</i> , <i>Students</i> , <i>Businesses</i> et <i>Non-Residents</i> , qui orientent les utilisateurs vers l'information dont ils ont besoin. Il n'entrepose pas l'information, il oriente plutôt les utilisateurs vers l'information créée et mise à jour par différentes agences et organisations du Commonwealth. Fed.gov.au « recueille » et rend disponibles les dossiers de métadonnées de toutes les agences australiennes du Commonwealth, dans le cadre de l'initiative <i>Government Electronic Resource Network (GOVERNET)</i> du <i>Ministerial Online Council</i> . L'utilisateur peut trouver une concentration d'information du gouvernement australien du Commonwealth dans ce site. www.fed.gov.au présente actuellement sous forme iconographique plus de 500 sites Web du gouvernement fédéral, indexe plus d'un million de pages et utilise l'indexation de métadonnées et de textes pour en faire un portail gouvernemental complet.
Vision	Sa mission est de fournir l'accès à l'information du gouvernement du Commonwealth, et il le fait au moyen d'une variété de voies d'exploration, comprenant la recherche, des arborescences de sujets et des index. www.fed.gov.au, le point d'entrée du gouvernement du Commonwealth, offre un accès complet et intégré à l'information du gouvernement fédéral.

- *Constatation - Strategis est considéré comme une source d'information crédible et fiable.*

À l'exception des répercussions du manque de vision et des autres questions relatives à la conception et à la prestation de Strategis (décrites plus tard dans le présent rapport), Strategis est encore considéré comme une source d'information utile et crédible. Peu d'organismes intermédiaires ont mis en doute le fait que Strategis fournit un service utile à ses utilisateurs, même si les utilisateurs de première ligne ont trouvé certaines carences dans le site. Les intermédiaires sont d'avis qu'un des bénéfices clairs de l'information fournie par le biais de Strategis est le niveau de crédibilité inhérent en raison de la source de l'information (c.-à-d. le gouvernement).

Effectivement, il semble bien que le gouvernement fédéral ait un rôle continu à jouer en matière de diffusion d'information d'affaires. Plusieurs intermédiaires ont indiqué qu'ils aimaient utiliser le site en raison de la perception d'indépendance du gouvernement. Par ailleurs, un des utilisateurs intermédiaires a fait référence à Strategis comme étant la « Suisse neutre » de l'information d'affaires, donnant comme exemple les outils de calcul des cartes de crédit sur le site qui sont plus fiables que les outils de calcul semblables fournis sur le site Web des principales banques.

La grande majorité des fournisseurs de contenu de Strategis étaient d'avis que les utilisateurs font fondamentalement confiance à l'information fournie par le gouvernement fédéral canadien. Le « sceau de confiance » de Strategis semblait assez solide. Les répondants ont ajouté que cela comportait un surcroît de responsabilité de leur part et de celle de leurs collègues pour faire en sorte que l'information présentée sur Strategis soit pertinente, précise et d'actualité.

Les répondants au sondage auprès des clients de Strategis ont également donné une cote élevée à la fiabilité de l'information se trouvant sur Strategis. Les répondants au sondage devaient indiquer s'ils étaient d'accord ou en désaccord avec plusieurs énoncés décrivant les divers aspects de Strategis (« 1 » signifiant « fortement en désaccord » et « 10 », « fortement d'accord »)¹⁷. Le Tableau 11 fournit la cote moyenne accordée à ces énoncés. Tel que le démontre le Tableau 11, les répondants ont accordé une cote assez élevée à la fiabilité de l'information trouvée sur Strategis (une moyenne de 8 sur 10).

Tableau 11 - Aspects de Strategis

	Énoncé	Moyenne
Fiabilité	Je me fie à l'information trouvée dans Strategis.	8,1
Caractère unique*	Je peux facilement trouver dans d'autres sites l'information offerte dans Strategis.	4,6

¹⁷ L'échelle de 10 points utilisée dans le Sondage auprès des clients de Strategis correspond à celle utilisée dans le *American Service Quality Index*. Le *American Service Quality Index* (ASQI), de la University of Michigan, a été utilisé pour mesurer la qualité du service de toutes les formes de services aux États-Unis et dans plusieurs autres pays. En général, la cote de la qualité de la plupart des services se situe entre 6 et 8.

Actualité de l'information	Les renseignements fournis dans Strategis sont à jour et récents.	6,9
<i>Échelle : 1 - Fortement en désaccord 10 - Fortement en accord</i>		

* Contrairement aux autres questions, cette question a une échelle dont la plus basse cote est meilleure que la plus élevée.

- ▶ *Constatation - D'autres produits en ligne offrent des produits semblables à ceux offerts par Strategis.*

Plusieurs gestionnaires et agents d'Industrie Canada, ainsi que des intermédiaires, ont indiqué que le nombre et la portée des produits offerts en ligne ont changé considérablement depuis le lancement de Strategis. Lorsque Strategis a d'abord été conçu au milieu des années 1990, il s'agissait d'un outil d'information unique. À l'époque, aucun autre site Web n'offrait de gamme semblable de produits et services à la clientèle canadienne. Toutefois, au cours des dernières années, le nombre et la portée d'autres services en ligne destinés aux entreprises se sont accrus. Ces produits en ligne sont offerts par les gouvernements (fédéral et provinciaux) et par des sources du secteur privé. D'ailleurs, le gouvernement du Canada a trois initiatives qui semblent se disputer l'attention des petites entreprises (les Centres de services aux entreprises du Canada, la Passerelle des affaires et Strategis). De plus amples détails relatifs à ces initiatives se trouvent ci-après.

- ▶ La Passerelle des affaires fait partie de l'initiative Gouvernement en direct du gouvernement fédéral, dirigée par Industrie Canada. La Passerelle des affaires est un portail qui oriente les utilisateurs vers de l'information d'affaires offerte par le gouvernement du Canada, y compris de l'information disponible tant sur Strategis que sur les sites des CSEC. Au sein d'Industrie Canada, la Passerelle des affaires est gérée par le BAPI.
- ▶ Les sites en ligne des CSEC fournissent de l'information aux petites entreprises et se servent également du contenu se trouvant déjà sur Strategis pour réaliser leur objectif qui est de « fournir aux gens d'affaires de chaque région du Canada l'accès à de l'information précise, pertinente en temps opportun ainsi que des références et de réduire la complexité des transactions avec divers paliers de gouvernement en servant de ressource centrale d'information d'affaires canadienne ». Avec leurs partenaires provinciaux, les sites Web des CSEC offrent de l'information qui correspond au milieu d'affaires distinct de chaque province et territoire. La responsabilité de l'initiative des CSEC relève également du BAPI.

De plus, un site Web ministériel (www.ic.gc.ca) est tenu à jour par la Direction générale des communications et du marketing. Ce site Web comprend de l'information relative aux programmes et services d'Industrie Canada, de l'information relative aux personnes-ressources, aux publications et des communiqués de presse.

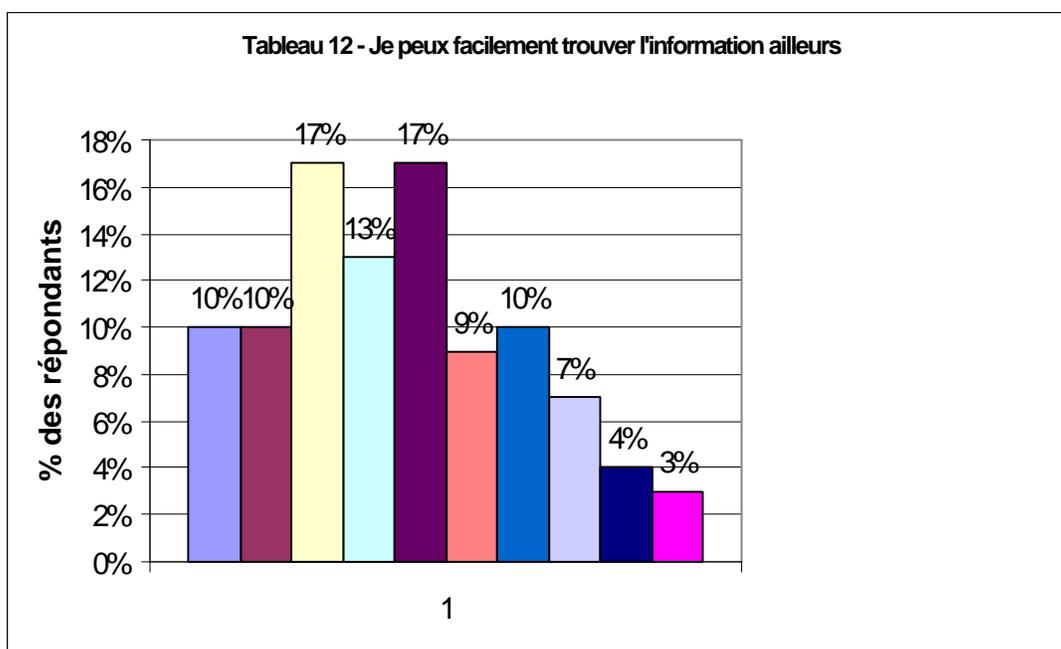
Un nombre important de personnes interviewées étaient particulièrement confuses par l'apparence de chevauchement de la Passerelle des affaires et de Strategis. Même si la Passerelle des affaires est à proprement parler un portail, plusieurs personnes interviewées considéraient les deux produits en ligne semblables et se chevauchant de façon importante. Des agents dans les régions ont indiqué que la Passerelle des affaires et Strategis semblaient se concurrencer une clientèle commune. Cela est considéré comme prêtant à confusion pour les utilisateurs en ligne, en raison de l'apparence de chevauchement des produits et de l'information.

Ostensiblement, ces trois sites Web se concurrencent actuellement la clientèle des utilisateurs à la recherche d'information d'affaires. Des trois, la Passerelle des affaires fonctionne comme un vrai portail – elle ne produit aucun contenu original, mais oriente un groupe spécifique d'utilisateurs (entreprises et ceux qui souhaitent démarrer une nouvelle entreprise) vers un contenu groupé déjà existant, y compris celui offert par Strategis et les CSEC. Les CSEC agissent tant comme portail que comme fournisseur de contenu. Cependant, l'information est encore plus focalisée, puisque les CSEC sont classés par province et territoire.

Strategis a une très large portée compte tenu de son auditoire potentielle, qui comprend les entreprises, les consommateurs, les étudiants, les enseignants et les économistes ainsi que les propres employés d'Industrie Canada. Même si Strategis fonctionne en partie comme un portail, il est considéré par plusieurs au sein d'Industrie Canada, y compris les cadres supérieurs et les agents au sein du Ministère, comme ayant été structuré selon les lignes ministérielles plutôt que selon les besoins des utilisateurs.

Le caractère unique de l'information fournie par Strategis est aussi généralement soutenu par les intermédiaires, même si Strategis n'est pas la seule source d'information d'affaires. Les intermédiaires utilisent également des CD-ROM et des bases de données de sources privées pour se procurer certains renseignements spécifiques qui ne sont pas offerts par Strategis. Cependant, aucun intermédiaire n'a affirmé qu'il y avait redondance quant au contenu d'affaires.

Les répondants n'avaient pas tendance à considérer l'information offerte par Strategis comme étant unique. Les utilisateurs de Strategis n'étaient pas fortement en désaccord avec l'énoncé « Je peux



facilement trouver dans d'autres sites l'information offerte dans Strategis ». Comme

le montre le Tableau 12, les clients n'ont pas considéré Strategis comme une source d'information unique.

5. Constatations - Répercussions de Strategis

Un des objectifs de la présente évaluation était de déterminer l'incidence de Strategis sur les utilisateurs internes et externes. Strategis a été conçu dans le but de fournir de l'information et des services qui seraient utiles à autant d'utilisateurs que possible. Cela comprend tant les utilisateurs à l'intérieur qu'à l'extérieur d'Industrie Canada. L'évaluation a permis d'établir si Strategis était un véhicule de transformation ou s'il avait changé la façon dont le Ministère et sa clientèle communiquent et travaillent.

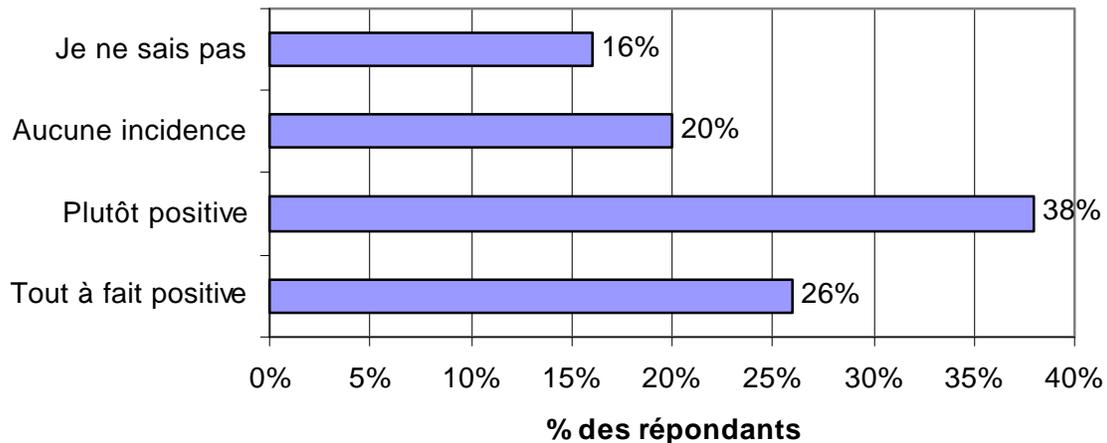
Répercussions sur les utilisateurs

Tel qu'indiqué auparavant, les premiers objectifs étaient d'améliorer la compétitivité du commerce canadien à l'échelle internationale; de favoriser la croissance de la productivité; d'encourager les entreprises à faire un meilleur usage de la technologie de l'information; et d'aider les entreprises à prendre des décisions mieux éclairées au sujet des nouveaux marchés en leur fournissant de l'information pertinente de façon accessible et en temps opportun.

- ▶ *Constatation - La majorité des clients ont indiqué que Strategis avait eu une incidence positive sur leur entreprise ou leur organisme.*

Les répondants au Sondage auprès des clients de Strategis devaient indiquer si Strategis avait eu une incidence positive sur leur entreprise ou leur organisme. Tel que le démontre le Tableau 13, plus du quart des répondants (26 p. 100) ont indiqué que Strategis avait définitivement eu une incidence positive sur leur entreprise. Deux répondants sur cinq (39 p. 100) ont affirmé que Strategis avait eu une incidence plutôt positive sur leur entreprise. Il est intéressant de noter qu'un répondant sur six (16 p. 100) a été incapable de déterminer si Strategis avait eu une incidence sur son entreprise.

Tableau 13 - Incidence sur l'entreprise ou l'organisation



La répercussion la plus importante est l'économie de temps. Du nombre total des clients qui ont répondu à la question relative à l'incidence, 41 p. 100 ont indiqué que Strategis leur avait permis de gagner du temps. Cela représente 61 p. 100 des clients qui ont indiqué que Strategis avait eu une incidence tout à fait positive ou une incidence plutôt positive sur leur organisme. Parmi les autres répercussions signalées se trouvent :

- ▶ aide à cerner de nouveaux marchés pour leurs produits ou services (34 p. 100 des clients qui ont répondu à la question);
- ▶ répercussions financières comme de nouveaux contrats, de nouvelles sources de financement (13 p. 100); et
- ▶ aide à la création de nouveaux emplois (7 p. 100).

La proportion de clients qui ont indiqué des répercussions positives varie selon le type de service qu'ils cherchaient (par ex., transactionnel, interactif, information ou portail). Les clients qui cherchaient à faire une transaction en ligne avec Industrie Canada lorsqu'ils ont utilisé Strategis

sont ceux qui ont le plus eu tendance à indiquer que l'impact avait été définitivement positif sur leur organisme (32 p. 100). De plus amples détails se trouvent au Tableau 14.

Tableau 14 - Incidence de Strategis selon le type de produit

Incidence	Total	Type de produit			
		Transactionnel	Interactif	Information	Portail
Tout à fait positive	26 %	32 %	26 %	25 %	28 %
Plutôt positive	38 %	37 %	41 %	41 %	39 %
Aucune incidence	20 %	18 %	17 %	19 %	18 %
Je ne sais pas	16 %	14 %	17 %	15 %	15 %

Les autres répercussions de Strategis sur les clients sont variées mais difficiles à quantifier. Les répercussions sur les clients varient selon la nature des divers produits et services. Les études de cas fournissent des exemples de répercussions de produits et services spécifiques sur des groupes d'utilisateurs. Les personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont trouvé difficile de quantifier les répercussions de leurs produits et services sur les utilisateurs. Cependant, dans la plupart des cas, ils ont été en mesure de fournir de l'information anecdotique relative aux répercussions sur la clientèle qu'ils visent. Les répercussions anecdotiques les plus courantes comprenaient : une portée plus vaste, des possibilités de marketing, l'accès amélioré à l'information ainsi que des services plus rapides et efficaces. Ces répercussions sont décrites dans le Tableau 15.

Tableau 15 - Répercussions sur les clients - Exemples des études de cas

Étude de cas	Répercussions sur les clients
<p><i>Faillites (Bureau du surintendant des faillites - BSF)</i></p>	<p>Service plus rapide et plus efficace - Les syndics, les avocats et autres cherchant des noms peuvent contrôler le processus (par ex. ils peuvent spécifier et ajuster les paramètres de recherche de la base de données eux-mêmes sans l'intervention du personnel du BSF). Les recherches en ligne peuvent être effectuées 24 heures/jour. Le service téléphonique est limité de 8 h à 17 h, heure d'Ottawa.</p> <p>Facilité d'accès à l'information - Le site Web a facilité aux clients et aux utilisateurs l'accès à l'information relative aux faillites et au crédit, particulièrement lorsqu'il est comparé à l'ancienne liste dans la <i>Gazette du Canada</i>.</p> <p>Service offert dans le format demandé par les clients - Le BSF a reçu plusieurs demandes de clients (par ex. bureaux de crédit, compagnies de cartes de crédit et d'assurance) pour de nouveaux produits en ligne : par ex., des listes de débiteurs libérés.</p>
<p><i>Passerelle de la biotechnologie</i></p>	<p>Facilité à trouver l'information : Le format du portail permet aux clients de trouver plus facilement l'information dont ils ont besoin. Par exemple, le site BRAVO guide les utilisateurs dans l'environnement très complexe de la réglementation relative à la biotechnologie. D'autres produits d'information aident à réduire le temps passé à chercher l'information relative aux brevets (BioBix) et donnent une vue d'ensemble du secteur de la biotechnologie au Canada (Grappes de la biotechnologie canadienne).</p> <p>Source d'information complète : Une étude indépendante de quelques sites Web relatifs aux sciences menée par le magazine <i>Biotechnology Focus</i> a donné une critique favorable à la passerelle. Cela est particulièrement important pour les nombreuses petites et moyennes entreprises qui constituent la plus grande partie de la clientèle de la passerelle, puisque les plus petites sociétés bénéficient grandement de l'accès rapide à l'information qu'elles ne peuvent trouver elles-mêmes, en raison du manque de temps et / ou de ressources.</p> <p>Sensibilisation : En sensibilisant un groupe d'utilisateurs de la passerelle (c.-à-d. les consommateurs), la passerelle est capable de susciter la confiance du grand public envers l'industrie de la biotechnologie; en dissipant l'incertitude et l'ignorance des consommateurs, l'industrie gagne à avoir des consommateurs mieux informés.</p> <p>Possibilités de promotion et de visibilité - La page des Grappes de la biotechnologie canadienne sur la passerelle fournit la visibilité à l'industrie en offrant au secteur canadien un guide géographique et sectoriel, en fournissant l'information à ceux qui sont intéressés à la recherche, aux profils des entreprises, aux mécanismes de soutien et aux possibilités d'investissements dans les diverses villes du pays.</p>

Étude de cas	Répercussions sur les clients
<p><i>Base de données du Répertoire des entreprises canadiennes (REC)</i></p>	<p>Vaste portée (grande participation/grand nombre d'utilisateurs) - Le REC contient environ 50 000 entreprises inscrites. Approximativement 50 000 utilisateurs visitent le site chaque mois.</p> <p>Marketing et promotion - Le REC fournit à un grand nombre d'entreprises un moyen peu coûteux de promouvoir leurs produits et services. Le REC a été utilisé par les associations industrielles pour créer des répertoires de leurs membres à des fins de marketing.</p> <p>Accès aux occasions de marchés publics - Les utilisateurs peuvent entrer de l'information qui peut être utilisée par IC pour les jumeler à des occasions de marchés. Les utilisateurs fournissent également des liens vers d'autres occasions de marchés (par ex., les ventes aux enchères des textiles).</p> <p>Études de marché et autres usages - Les listes d'entreprises du REC servent aux études de marché, au réseautage, aux analyses des conditions commerciales et à la veille compétitive.</p>
<p><i>Solutions environnementales canadiennes (SEC)</i></p>	<p>Portée accrue grâce aux options linguistiques plus nombreuses - En plus de l'anglais et du français, l'ajout de l'espagnol permet à un plus grand nombre de clients internationaux, surtout sud-américains, et à d'autres de consulter l'information et d'accéder aux services des SEC.</p> <p>Portée accrue grâce aux options de format d'information - Le choix entre le site Web et le CD-ROM signifie que les clients dans les régions plus éloignées n'ont pas besoin d'être en ligne pour accéder à la base de données contrairement aux clients qui disposent d'un accès Internet.</p> <p>Répertoire d'information unique - La base de données SEC est unique au Canada, regroupant plus de types de données que le REC. Cela permet aux entreprises environnementales d'obtenir des listes et de les consulter en utilisant un plus grand nombre de critères. Elle contient plus de 1 980 problèmes environnementaux et 1 920 solutions et leur description, accompagnés des profils de plus de 872 entreprises canadiennes qui peuvent fournir ces solutions. Les lois et règlements fédéraux se trouvent également dans cette base de données unique. De plus, des solutions relatives à la biotechnologie et aux changements climatiques ont été incorporées aux SEC.</p> <p>Marketing et promotion peu coûteux - Les SEC fournissent à un grand nombre d'entreprises un moyen peu coûteux de promouvoir leurs produits et services.</p> <p>Accès aux occasions de marchés publics - Les utilisateurs peuvent entrer de l'information qui peut être utilisée par IC pour les jumeler à des occasions de marchés. Les utilisateurs fournissent également des liens vers d'autres occasions de marchés (par ex., les ventes aux enchères des textiles).</p> <p>Études de marché et autres usages - Les listes d'entreprises des SEC servent aux études de marché, au réseautage, aux analyses des conditions commerciales et à la veille compétitive.</p>

Étude de cas	Répercussions sur les clients
<i>Carrefour des consommateurs</i>	<p>Accès amélioré à l'information - Les gestionnaires du CC sont d'avis que le site Web a grandement amélioré l'accès à l'information par le consommateur. De plus, ses outils de calcul financiers fournissent une occasion unique aux utilisateurs d'accéder rapidement à de l'information concurrentielle relative aux frais bancaires, aux frais des cartes de crédit et aux taux des fonds mutuels.</p> <p>Changement de la façon dont les banques font des affaires - Les gestionnaires du CC ont été en mesure de déterminer que leur rapport financier annuel a changé la compétitivité des frais bancaires. De plus, depuis que l'alerte a été sonnée au sujet des frais des cartes de crédit, une enquête gouvernementale a été menée et les consommateurs ont économisé de 200 à 300 millions de dollars estime-t-on.</p> <p>Plus grande portée et sensibilisation - En fournissant de l'information et divers outils sur le site Web, le CC a accru sa portée et la sensibilisation des consommateurs en plus de recruter de nouveaux clients et de forger de nouveaux partenariats.</p>
<i>ebiz, facile</i>	<p>Occasions de marketing et de promotion - Des liens permettent aux partenariats du secteur privé de commercialiser leurs services auprès des PME qui cherchent des services de commerce électronique. De façon semblable, le site fournit aux organisations industrielles des occasions de promouvoir les rapports qu'elles ont produits, dont plusieurs sont disponibles sur le site (ou au moyen de leurs liens).</p> <p>Diffusion des connaissances - Diffusion accrue de l'information relative au commerce électronique (par ex., des rapports produits par différents organismes, universitaires et experts).</p> <p>Soutien aux entreprises intéressées au commerce électronique - Les utilisateurs ont donné une cote positive aux bénéfices offerts par le site.</p> <p>Soutien aux intermédiaires et aux fournisseurs de services - Le site fournit de l'information précieuse aux consultants et aux entreprises fournissant des services de commerce électronique aux PME.</p>
<i>APME</i>	<p>Portée accrue - Le site Web a accru la portée des documents de la Direction générale de l'APME au delà d'IC et son réseau externe de 3 000 universitaires et experts.</p> <p>Accès à l'information amélioré - Le site Web a rendu l'accès à l'information de la Direction générale de l'APME plus rapide et plus facile tant au réseau d'experts-spécialistes qu'au public.</p> <p>Accès à de l'information gratuite - L'information à la Direction générale de l'APME est disponible sans frais, ce que les gestionnaires de la Direction générale de l'APME considèrent comme un avantage important pour les utilisateurs par rapport à la plupart des autres sources.</p>

Étude de cas	Répercussions sur les clients
<i>Solutions pour la fabrication de pointe</i>	<p>Prestation d'un service unique - Comme la plupart des entreprises de fabrication de pointe s'identifient elles-mêmes à leurs groupes de clients, les SFP offrent un forum unique au domaine des technologies de la recherche et développent des débouchés.</p> <p>Répertoire d'information unique - La base de données des SFP est unique au Canada, regroupant plus de types de données que le REC. Cela permet aux entreprises de technologies de fabrication de pointe d'obtenir des listes et de les consulter en utilisant un plus grand nombre de critères.</p> <p>Partenariats - Un partenariat ayant du succès a été forgé avec le <i>Advanced Manufacturing Magazine</i>, favorisant la promotion d'entreprises canadiennes de TFP.</p> <p>Liens vers des sites connexes - Comme le domaine de la TFP est encore très réduit, fournir des liens vers d'autres sites canadiens et internationaux demeure un service essentiel.</p> <p>Marketing et promotion peu coûteux - Les SFP fournissent à un grand nombre d'entreprises un moyen peu coûteux de promouvoir leurs produits et services.</p>
<i>Gestion du spectre radioélectrique et des télé-communications</i>	<p>Service plus rapide et plus efficace - Des recherches et des paiements en ligne peuvent être effectués 24 heures/jour. Le service téléphonique est limité de 8 h à 17 h, heure d'Ottawa.</p> <p>Facilité d'obtenir l'information - Le site Web a rendu plus facile aux clients et aux utilisateurs l'accès à l'information relative aux technologies du spectre, particulièrement lorsqu'il est comparé aux vieilles listes de la <i>Gazette du Canada</i>.</p> <p>Adoption limitée des paiements en ligne - Même si les paiements en ligne sont disponibles, un faible pourcentage de clients les utilisent. Cela est attribué aux difficultés de navigation.</p>

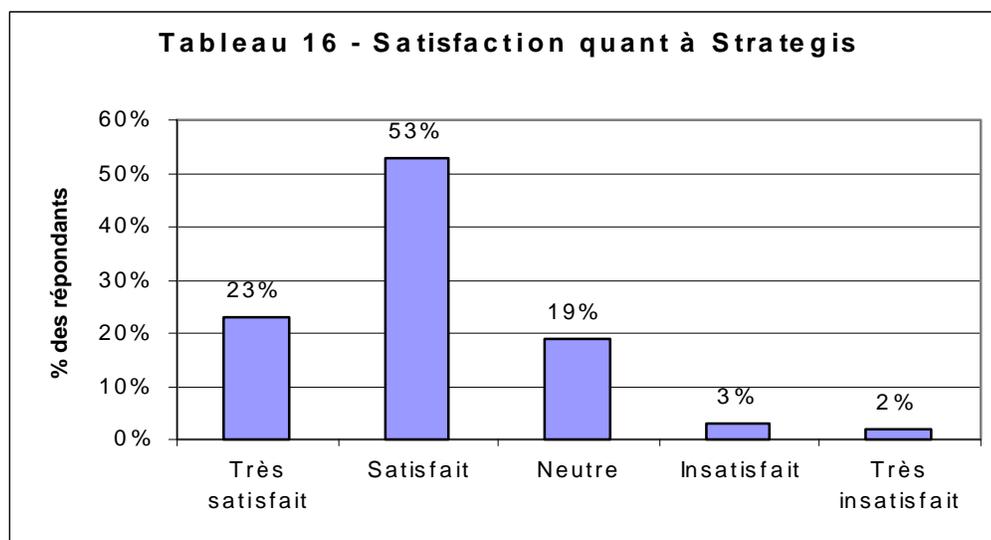
Il a été difficile pour les organisations intermédiaires d'évaluer l'incidence que Strategis a eu sur leurs clients, puisqu'aucune organisation interviewée n'a recueilli d'information relative au suivi auprès de ses clients. Près de la moitié des agents ont affirmé qu'ils croyaient avoir réussi à répondre aux besoins de leurs clients puisque ces derniers ne se sont pas plaints de l'insuffisance d'information reçue. Plusieurs personnes interviewées ont suggéré que pour la clientèle qu'elles desservent, Strategis n'aurait pas nécessairement une grande incidence puisque « les décisions prises par les utilisateurs ne seraient pas uniquement fondées sur le site »; Strategis n'étant qu'un des nombreux outils que les entreprises utilisent pour les aider à prendre des décisions.

Plusieurs intermédiaires ont suggéré que Strategis n'a pas d'incidence sur la compétitivité ni l'efficacité de leurs clients, parce que l'accès rapide à l'information dont ils ont besoin les aide à

prendre des décisions mieux éclairées plus rapidement qu'ils ne le feraient sans Strategis. Tel que l'a affirmé un agent, ses clients sont davantage en mesure de préparer et de personnaliser leurs propositions d'affaires en trouvant l'information dont ils ont besoin.

- *Constatation - La majorité des clients de Strategis ont indiqué qu'ils sont satisfaits de Strategis*

Près d'un quart (23 p. 100) des clients de Strategis qui ont participé au sondage ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits de l'information qu'ils avaient trouvée sur Strategis. Tel que le démontre le Tableau 16, au total, plus des deux tiers (76 p. 100) des répondants au sondage ont affirmé qu'ils étaient satisfaits (très satisfait ou satisfait).

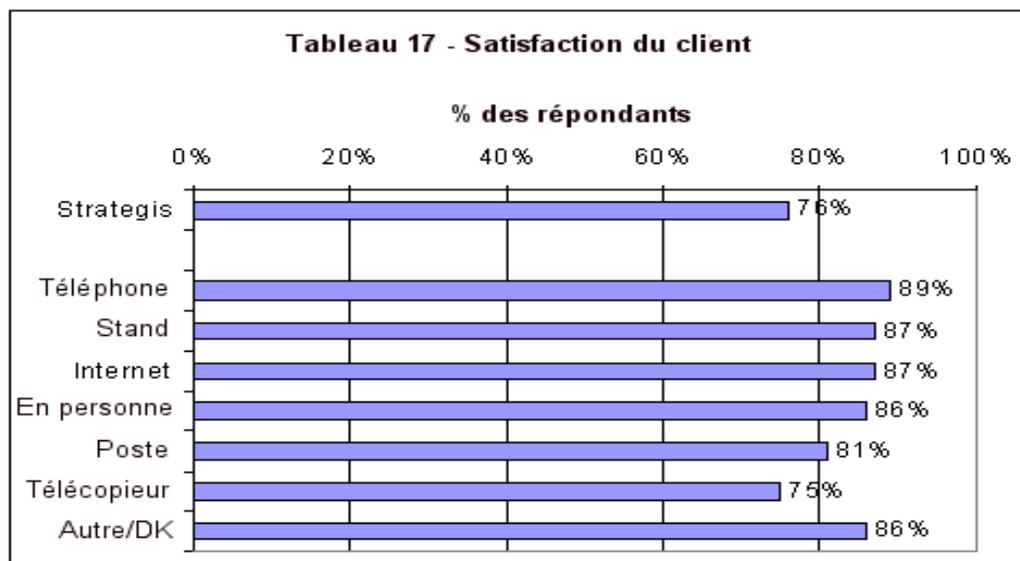


Un récent sondage réalisé sous l'égide du comité chargé de la prestation des services au secteur privé et de l'Institut d'administration publique du Canada a examiné l'utilisation des « guichets uniques » pour les différents services gouvernementaux (fédéral, provinciaux et municipaux).¹⁸

¹⁸ R.A.Maltest and Associates Ltd pour le comité chargé de la prestation des services au secteur privé et l'Institut d'administration publique du Canada, « *Client Speak - A Report on Single-Window Government Services in Canada* », été

Ce sondage s'est servi d'une échelle semblable à celle utilisée pour la présente évaluation lors de l'examen de la satisfaction des clients quant aux services, ayant comme résultat de fournir des données repères pour les données de Strategis. Il est important de noter que certains de ces services sont offerts en utilisant de plus nombreuses ressources pour chaque client visé que Strategis (par ex., téléphone, en personne, services de la poste). Cependant, d'autres services évalués ci-après (par ex., stand et Internet) représentent un mécanisme de prestation semblable pour Strategis.

Tel que démontré au Tableau 17, le niveau de satisfaction par mécanisme de prestation des services varie de 89 p. 100 pour le service par téléphone à 75 p. 100 pour le service par télécopieur. Le niveau de satisfaction indiqué par les utilisateurs de Strategis (76 p. 100) se situe au bas de la liste des services évalués. Par comparaison, la satisfaction quant aux services Internet a été cotée à 87 p. 100.



- *Constatation - Les utilisateurs les plus fréquents ont plutôt indiqué qu'ils étaient très satisfaits de l'information trouvée sur Strategis.*

Tel que le démontre le Tableau 18, d'une part, les utilisateurs les plus fréquents (38 p. 100) ont plutôt indiqué qu'ils étaient très satisfaits de l'information trouvée sur Strategis que les autres utilisateurs (23 p. 100 de tous les répondants au sondage). D'autre part, les clients qui ont indiqué qu'ils utilisaient rarement Strategis ont plutôt affirmé qu'ils étaient ni satisfaits ni insatisfaits (37 p. 100).

Tableau 18 - Satisfaction quant à Strategis selon la fréquence des visites

Satisfaction	Fréquence des visites				
	Quotidienne- ment	Plusieurs fois par semaine	Plusieurs fois par mois	Une fois par mois	Rarement
Très satisfait	38 %	30 %	21 %	19 %	11 %
Satisfait	49 %	58 %	59 %	52 %	40 %
Neutre	10 %	9 %	16 %	24 %	37 %
Insatisfait	2 %	2 %	3 %	5 %	3 %
Très insatisfait	1 %	1 %	1 %	0 %	9 %

Incidence sur Industrie Canada

- *Constatation - Strategis est le choix courant comme outil de publication.*

Une des fonctions de Strategis est de fournir des services d'information spécifiques, comme des guides, des rapports et de l'information relative à la consommation et aux secteurs en particulier. L'objectif implicite de cette information est d'aider les utilisateurs visés comprenant les entreprises,

les consommateurs, les éducateurs, les économistes, les investisseurs et les chercheurs d'emploi, à acquérir des connaissances et à prendre des décisions. Ces services ont une vaste portée, et exigent relativement peu de ressources pour leur mise à jour et leur maintien. Le but est que les services d'information constituent le portail, non seulement pour fournir aux utilisateurs de l'information unique et crédible, mais en leur apprenant ce qu'ils peuvent en faire. Ainsi, ce service aide les utilisateurs à accroître leur capacité d'utiliser l'information pour créer la connaissance.

Pour les secteurs d'Industrie Canada qui placent l'accent sur la diffusion de l'information, Strategis est surtout considéré comme un outil de publication. La plupart des secteurs d'Industrie Canada ne publient plus de copies papier de leurs rapports et études et se servent plutôt de Strategis pour fournir l'accès à leur documentation.

Il faut mentionner que les organisations intermédiaires auxquelles on a demandé si IC devrait publier l'information qui se trouve sur Strategis dans un autre format (par ex., dépliants, brochures) ont généralement répondu que le format électronique était celui qu'elles préféraient. Des copies papier de l'information peuvent être imprimées pour les clients qui ne peuvent le faire eux-mêmes.

Un des objectifs stratégiques d'Industrie Canada se penche sur la question du développement durable. L'objectif est « d'augmenter la capacité des Canadiens, des industries et des sociétés d'élaborer et d'utiliser des pratiques, des outils, des technologies et des produits éco-efficents qui contribuent à accroître la productivité et la performance environnementale ».¹⁹ Même si cette question n'a pas été traitée spécifiquement dans le cadre de l'évaluation formative, il est possible de supposer que, comme conséquence de l'utilisation de Strategis en tant que mécanisme de diffusion de l'information, le Ministère a réduit la quantité de travaux d'impression. Plusieurs agents et équipes de production de documents interviewés dans le cadre de l'évaluation ont indiqué qu'ils n'imprimaient plus de copies de leurs rapports sur papier glacé et qu'ils publiaient plutôt sur Strategis.

¹⁹ Industrie Canada. « Rapport sur les plans et les priorités - Budget des dépenses 2002-2003 ».

- ▶ *Constatation - La publication de l'information en ligne a accru la portée des produits et services d'Industrie Canada.*

La force d'un outil de publication en ligne est la portée accrue de tels produits d'information. Les cadres supérieurs et les agents ont précisé que le nombre de clients et d'utilisateurs qui ont accès à cette information est considérablement plus élevé que le nombre qu'Industrie Canada pourrait atteindre en utilisant n'importe quel autre mécanisme de publication.

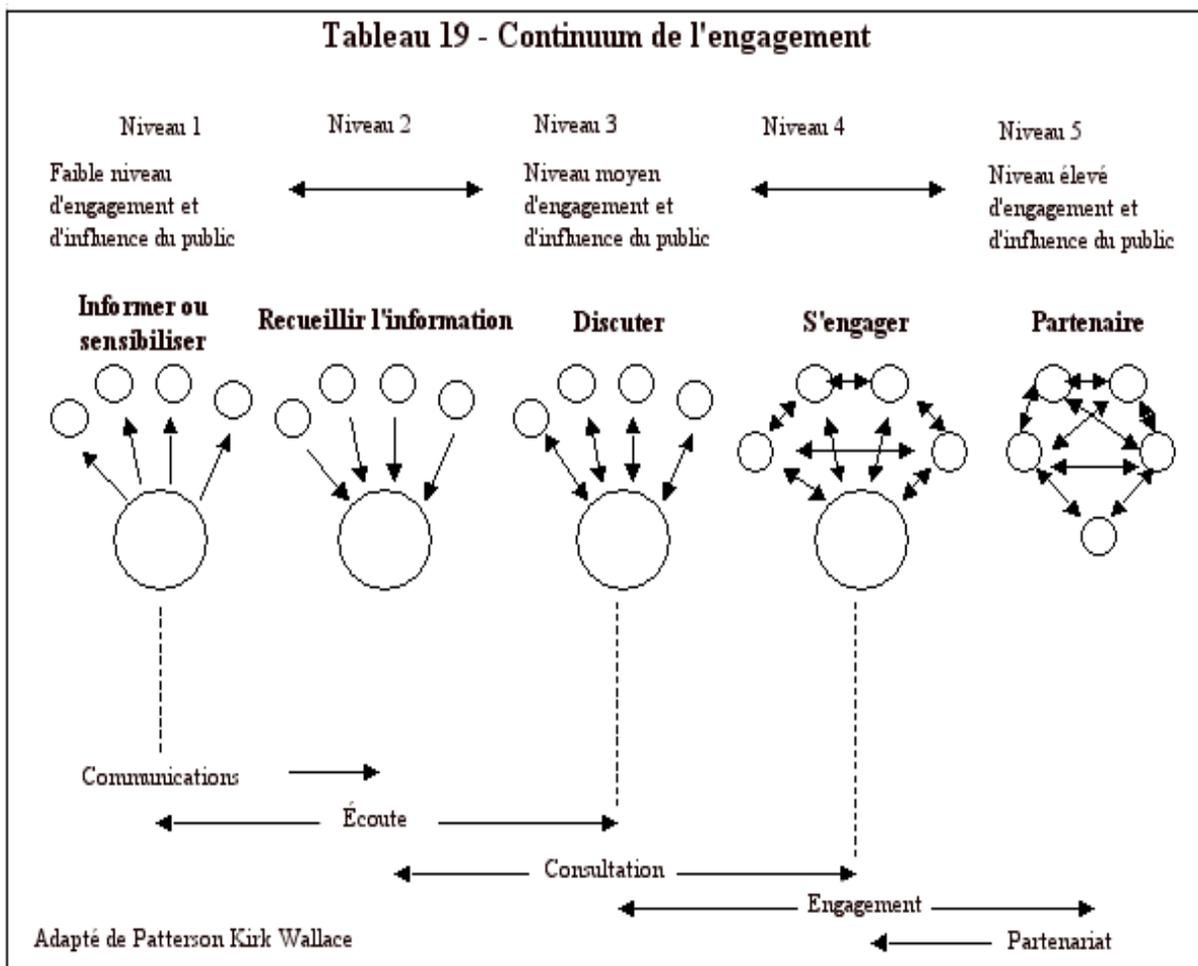
Selon la grande majorité des personnes interviewées au sein d'Industrie Canada, l'information publiée sur Strategis est disponible à une plus vaste gamme d'utilisateurs qu'au moyen d'autres mécanismes de publication. Par ailleurs, plusieurs directions générales du secteur des industries ont indiqué que grâce à la présence en ligne, leur portée s'est étendue au delà de leurs utilisateurs traditionnels. Leurs représentants sont d'avis que leur information est maintenant à la disposition des groupes qu'elles n'auraient vraisemblablement pu atteindre dans le passé.

- ▶ *Constatation - Strategis n'est pas considéré comme ayant changé considérablement la façon dont Industrie Canada interagit avec la clientèle.*

Au cours des interviews et des études de cas, l'évaluation a permis d'établir si Strategis avait été un véhicule de transformation et s'il avait changé la façon dont le Ministère et sa clientèle communiquent et travaillent. La grande majorité des personnes interviewées ont affirmé que Strategis n'avait pas eu une incidence importante sur la façon dont elles interagissent avec leur clientèle. Les études de cas en fournissent plusieurs exemples :

- ▶ Même s'il est possible de remplir entièrement des demandes de renouvellement de licences du spectre en ligne, seul un faible pourcentage de clients le font. Cela est attribué en partie à la structure « labyrinthique » de Strategis. Les personnes interviewées ont souligné le fait que même les clients qui connaissent bien les services et le site sont incapables de trouver la page des paiements.
- ▶ Les agents des Affaires environnementales ont signalé qu'ils ont connu une demande accrue de communication, mais que la nature de l'information recherchée et de l'aide fournie n'a pas changée.

L'engagement et l'interaction avec les clients peuvent prendre diverses formes comme le démontre le tableau suivant. Le continuum de la participation a été utilisé dans les interviews avec les gestionnaires et le personnel comme invitation à la discussion. Le continuum de l'engagement décrit la complexité de la relation entre une institution publique et des personnes ou des groupes, et la façon dont ils échangent de l'information. Les relations entre les parties et la façon dont ils échangent de l'information deviennent progressivement plus interactive sur l'axe du continuum.



Bien davantage, le niveau d'interaction décrit le niveau d'engagement public non seulement entre les groupes et les institutions publiques, mais également entre les groupes eux-mêmes. Plus complexe est la relation entre l'institution et le public, moins nombreuse est l'auditoire. Ainsi, le premier niveau peut constituer la prestation d'information ou un sondage auprès d'un large public, alors que le cinquième niveau comporte un échange continu d'information entre un public averti et des institutions publiques.

- ▶ Le premier niveau du continuum est Informer ou sensibiliser, selon lequel l'institution publique fournit l'information au public afin de le sensibiliser (par exemple, une campagne publicitaire ou un sondage en ligne). Ce niveau représente une communication unilatérale, et par conséquent a une vaste portée (n'importe qui peut recevoir l'information) et un faible niveau d'influence et d'engagement du public.
- ▶ Le deuxième niveau du continuum est Recueillir l'information, selon lequel l'institution publique écoute le public ou recherche des commentaires de sa part. Ce niveau est aussi une communication unilatérale et est caractérisé par un rétrécissement de la portée des communications vers les membres du public qui ont répondu à un effort de communications (par exemple, les répondants à un sondage en ligne).
- ▶ Le troisième niveau du continuum est Discuter, qui représente la première étape de l'échange d'information entre une institution et le public. Ce niveau prend la forme d'une consultation entre l'institution et les membres du public; sa portée est, par conséquent, plus étroite que celle du niveau précédent (par ex., seuls ceux qui désirent discuter davantage de leurs réponses à un sondage participeront), et représente un niveau croissant d'engagement et d'influence du public.
- ▶ Le quatrième niveau du continuum est S'engager, qui est une forme plus complexe de discussion que le niveau précédent. À ce niveau, il y a une discussion du public en plus d'une discussion avec l'organisme public.
- ▶ Le dernier niveau du continuum est Partenaire, qui le niveau le plus élevé possible de l'engagement et de l'influence du public. À ce niveau, l'institution publique est un participant à l'échange d'information au même titre qu'un public engagé.

La majorité des personnes interviewées au sein d'Industrie Canada ont souligné que l'interaction avec les clients n'a pas changé considérablement à la suite de l'utilisation de Strategis. Par ailleurs, tel qu'indiqué précédemment dans cette section, plusieurs groupes utilisent surtout Strategis

comme outil de publication. La plupart des gestionnaires et des agents d'Industrie Canada interviewés étaient d'avis que Strategis, en tant qu'outil, était surtout utilisé pour informer ou sensibiliser ou recueillir de l'information. Certains agents représentant des produits sur Strategis n'ont fourni que peu d'exemples d'utilisation de Strategis comme mécanisme de discussion ou de consultation auprès des clients. La limite clé quant à l'utilisation de Strategis pour communiquer avec les clients d'une différente façon était, de l'avis de la plupart des agents, la réceptivité des clients à interagir par le biais d'Internet.

Il est important de noter qu'un examen plus approfondi des répercussions sur les clients mené dans le cadre des études de cas a démontré que Strategis a eu certaines répercussions sur Industrie Canada. Celles-ci sont expliquées plus en détail dans la constatation suivante.

- ▶ *Constatation - Les études de cas illustrent de nombreuses répercussions internes de Strategis.*

Les incidences spécifiques des études de cas fournissent un point de vue sur les types de répercussions que les divers produits et services ont eu au sein du Ministère. Les incidences des études de cas sont décrites au Tableau 20.

Tableau 20 - Répercussions sur Industrie Canada - Exemples d'études de cas

Étude de cas	Répercussions sur Industrie Canada
<p><i>Bureau du surintendant des faillites</i></p>	<p>Revenus accrus - 1,3 million de dollars de revenu l'an dernier tirés des recherches de noms, soit 10 p. 100 de leur budget. Cette somme soutient le développement de nouveaux produits.</p> <p>Volume accru - Le nombre de recherches s'est accru depuis que le service est offert en ligne.</p> <p>Économies et réduction des coûts - Les appels téléphoniques au BSF ont été réduits de 75 p. 100; 75 p. 100 des recherches de noms et des communications avec les syndic se font maintenant en ligne. Le renouvellement des licences de syndic se fait maintenant en ligne : « Ça va bien ».</p> <p>Communications - Le BSF se sert du courrier électronique et du site Web pour renseigner les clients au sujet des nouveaux services, initiatives et politiques. Il a cessé de produire le <i>Bulletin sur l'insolvabilité</i>. Ce dernier est maintenant disponible sur le site Web.</p> <p>Consultations - Le BSF a abandonné toutes ses consultations sur papier auprès des syndic (ses principaux clients). Il se sert également du courrier électronique et du site Web pour étendre ses consultations à tous ses clients. Cependant, le BSF reconnaît actuellement que les consultations en ligne ont certaines limites (par ex., « les clients n'y sont pas habitués ») et considère ces méthodes comme un supplément et non un substitut aux méthodes traditionnelles de consultation.</p> <p>Transfert des services et transactions en ligne - En raison du succès initial et de la demande des clients, le BSF planifie le transfert de toutes les transactions en ligne. Les procédures judiciaires (1 million de transactions/année) sont compliquées. Le processus sera incrémentiel; il s'agit d'un processus de plusieurs années.</p>
<p><i>Passerelle de la biotechnologie</i></p>	<p>Partenariats - Le travail de soutien de la passerelle a favorisé l'accroissement de nombreux partenariats entre Industrie Canada et d'autres ministères, des associations industrielles et des associations de consommateurs. Ces partenariats prennent surtout la forme de collaborations établies pour échanger l'information et pour obtenir des commentaires sur le développement du contenu. Ces collaborations aident également à éviter la duplication de produits et services.</p>
<p><i>Base de données du Réseau des entreprises canadiennes (REC)</i></p>	<p>Économies réalisées grâce à un répertoire consolidé - Le REC fournit un répertoire consolidé qui remplace la plupart des centaines de répertoires utilisés par différentes directions générales d'IC. D'importantes économies ont ainsi été réalisées dans l'importante fonction d'identification et de suivi des entreprises dans des secteurs spécifiques.</p> <p>Variété d'autres usages - Le REC est utilisé par le personnel de l'ensemble du Ministère à différentes fins comme les communications et le jumelage des entreprises aux projets de marché.</p> <p>Sensibilisation / promotion de Strategis - À titre de site le plus visité, le CCC fournit un point d'entrée aux autres sites de Strategis (par ex., aux sites partenaires comme SourceCan).</p> <p>Soutien des autres ministères - Le REC est utilisé par d'autres ministères. Le MAECI s'en est servi d'ailleurs pour établir les entreprises qui participent aux missions commerciales d'Équipe Canada.</p>

Étude de cas	Répercussions sur Industrie Canada
<i>Solutions environnementales canadiennes</i>	<p>Soutien des agents de la DGAE - Les SEC sont utilisées par le personnel de l'ensemble du Ministère à différentes fins comme les communications et le jumelage des entreprises aux projets de marché.</p> <p>Soutien des autres ministères - Les SEC sont utilisées par de nombreux autres ministères, y compris le MAECI; les représentants d'Équipe Canada - Environnement se servent du CD-ROM et du site Web pour faire connaître aux clients étrangers les entreprises canadiennes dans le cadre des foires commerciales; Environnement Canada, en particulier, la Direction générale pour l'avancement des technologies environnementales (DGATE)</p> <p>Sensibilisation / promotion de Strategis - Par le biais de la promotion internationale d'Équipe Canada et des visites aux foires commerciales comme <i>Globe 2002</i>, le site des SEC attirent les utilisateurs vers Strategis.</p>
<i>Carrefour des consommateurs</i>	<p>Économies accrues - En fournissant de l'information en ligne, les économies internes ont augmenté exponentiellement depuis que les agents disposent de plus de temps pour recueillir l'information et préparer la documentation plutôt que de répondre aux demandes faites par téléphone.</p> <p>Distribution étendue - Le site Web rend l'information rapidement utilisable par tous au sein du Ministère.</p> <p>Soutien des autres ministères et pays - Les outils de calcul financiers du CC sont utilisés par la Banque du Canada et le <i>Public Interest Advocacy Council</i>, et son questionnaire sur la fraude est utilisé par le gouvernement australien.</p>
<i>ebiz.facile</i>	<p>Partenariats - Des partenariats réussis ont été forgés avec : 1) d'importantes entreprises comme AT&T Canada, Cisco Systems Canada, IBM Canada; 2) d'importantes organisations comme l'Association des manufacturiers canadiens, l'Association des exportateurs canadiens, la Chambre de Commerce du Canada et le Conseil canadien du commerce électronique.</p> <p>La diffusion de l'information est une des priorités du Ministère - ebiz.facile fournit un véhicule / portail permettant de présenter plusieurs produits d'information selon les priorités du Ministère (c.-à-d. le commerce électronique).</p> <p>Usage interne limité - ebiz.facile ne sert pas directement de nombreux clients au sein d'Industrie Canada.</p>

Étude de cas	Répercussions sur Industrie Canada
<i>APME</i>	<p>Faible répercussion globale - Actuellement, le site Web a eu très peu de répercussions sur les activités de la direction générale ou sur le processus d'élaboration des politiques.</p> <p>Commodité - Les personnes clés au Ministère reçoivent encore et comme par le passé une copie papier des documents de la Direction générale de l'APME. Le site Web fournit une autre possibilité de se reporter rapidement et facilement à l'information.</p> <p>Distribution étendue - Le site Web rend l'information rapidement utilisable par tous au sein du Ministère.</p> <p>Consultations - La Direction générale de l'APME commence à utiliser le site Web pour certaines consultations : par ex., la nouvelle politique d'innovation.</p> <p>Risque accru de duplication - L'Internet a étendu le marché de l'information économique, en offrant davantage de données en ligne d'organisations comme Statistique Canada, des laboratoires d'idées économiques, d'importantes institutions financières et de sociétés privées. Ce marché d'information étendu signifie que la Direction générale de l'APME doit être davantage à l'affût du risque de duplication dans son travail et des rapports produits.</p> <p>Augmentation possible des coûts - Il y a une possibilité d'augmentation des coûts de production (par ex., traduction, impression) si le site Web stimule la demande de produits d'information de la Direction générale de l'APME. Un transfert des fichiers PDF en HTML augmentera les coûts de la direction générale.</p>
<i>Solutions de fabrication de pointe</i>	<p>Soutien les agents d'IC - Les SFP sont utilisées par le personnel de l'ensemble du Ministère à différentes fins comme les communications et le jumelage des entreprises aux projets de marché.</p> <p>Sensibilisation / promotion de Strategis - Par le biais de la promotion internationale et les visites aux foires commerciales comme la <i>National Manufacturing Week</i> à Chicago, IL., les SFP attirent les utilisateurs vers Strategis.</p> <p>Utilisation limitée par les autres ministères - Les SFP ne servent pas directement de nombreux clients à l'extérieur d'Industrie Canada.</p>
<i>Gestion du spectre radioélectrique et des télécommunications</i>	<p>Revenu - 1,6 milliard de dollars de revenu l'an dernier grâce à une seule vente aux enchères du spectre des radiofréquences.</p> <p>Transfert des services et des transactions en ligne - La plupart de l'information déjà fournie en format imprimé est maintenant fournie en ligne permettant ainsi de faciliter la mise à jour et de gagner du temps consacré aux publications.</p> <p>Soutien des autres ministères - Le spectre compte parmi ses clients Santé Canada, Transports Canada, l'Agence des douanes et du revenu du Canada, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, la GRC, NAVCAN et le Ministère de la défense nationale.</p>

Incidence sur les intermédiaires

- ▶ *Constatation - Les produits de Strategis sont devenus un outil intégral pour les intermédiaires d'affaires.*

Strategis a eu une incidence sur les organisations intermédiaires interviewées de nombreuses façons différentes. Par ailleurs, plusieurs agents de divers centres de services aux entreprises du Canada ont affirmé que Strategis les avait aidés à mieux servir leurs clients parce qu'ils avaient pu trouver plus facilement l'information dont ils avaient besoin. Dans plusieurs cas, ils n'avaient eu qu'à marquer d'un signet les sites dont les clients avaient le plus besoin et les y diriger ou qu'à imprimer la documentation pertinente. De nombreux intermédiaires ont indiqué que les gens ont visité leurs centres de services parce qu'ils voulaient discuter de choses particulières qu'ils avaient vues sur Strategis ou qu'ils savaient pouvoir trouver sur Strategis. D'autres intermédiaires ont affirmé que même s'ils ont exploré de nombreux sites Web pour trouver l'information, Strategis a été le plus souvent recommandé à leurs clients, étant donné que l'information était considérée comme impartiale.

Toutes les organisations intermédiaires à l'exception d'une ont été capables d'énumérer des produits de Strategis qu'elles avaient l'habitude d'utiliser. Même si le nombre, la variété et l'intensité de l'utilisation des produits de Strategis différaient de façon importante d'une organisation à l'autre, les interviews ont révélé que sur la quantité totale, la gamme complète des produits et services de Strategis a été utilisée par les agents partout au pays. Conséquemment, les produits de Strategis sont devenus une partie intégrante de la façon dont les organisations intermédiaires servent leurs clients.

6. Constatations - Gouvernance et responsabilisation partagée

Le troisième groupe de constatations est lié à la gouvernance et à la responsabilisation partagée de Strategis. Actuellement, la responsabilisation globale de Strategis relève du BAPI. Cependant, des groupes particuliers sont responsables du contenu qu'ils publient et qu'ils tiennent à jour.

- ▶ *Constatation - Il y a un certain manque d'intérêt et d'engagement envers Strategis de la part des cadres supérieurs.*

Même si la haute direction appuie le développement continu de Strategis, une vision unique et cohésive de la façon dont Strategis devrait faire partie d'Industrie Canada n'est pas ressortie de notre examen des documents et des interviews avec les gestionnaires, le personnel et les fournisseurs de contenu d'Industrie Canada. Un nombre important d'interviews indiquait que le lancement et la vision initiale de Strategis venaient d'un seul cadre supérieur qui avait quitté Industrie Canada au cours des années qui ont suivi l'éclosion de Strategis. Les personnes interviewées ont indiqué que l'engagement et le soutien à l'égard de Strategis diminuaient.

De nombreux gestionnaires ont suggéré que lorsque Strategis avait d'abord été mis en oeuvre, les cadres supérieurs et les gestionnaires ont poursuivi avec vigueur et enthousiasme leurs stratégies en ligne. En partie, Strategis était considéré comme un « dossier chaud » et il était bien vu d'appuyer une étoile montante. Cependant, au moment où la nouveauté et l'impétuosité des initiatives en ligne ont commencé à diminuer, les cadres supérieurs se sont également désintéressés de Strategis pour porter leur attention sur d'autres initiatives en ébullition.

D'après les commentaires d'un certain nombre d'agents, de fournisseurs de contenu et de membres du personnel de publication de Strategis, les dirigeants appuient peu la vision en faveur d'une stratégie de service à la clientèle en ligne au sein de leurs organisations. Dans certaines études de cas, un gestionnaire responsable du produit ou du service en ligne n'a pas été identifié. En effet, dans de nombreuses organisations, les agents qui sont responsables des produits en ligne ont

affirmé que les cadres supérieurs ne considèrent pas le travail entourant les sites Web comme relevant de professionnels, mais plutôt d'employés subalternes.

- ▶ *Constatation - Actuellement, il n'existe pas de comité de gestion de Strategis à l'échelle ministérielle.*

Dans le passé, le Fonds du Comité de gestion de l'information (CGI), par la suite, le Comité de gestion d'Industrie Canada (CGIC), fournissaient une possibilité de financement des nouveaux produits et initiatives de Strategis. Les fonds étaient alloués aux nouveaux dossiers administratifs qui répondaient aux priorités négociées. Par ailleurs, en 2000-2001, les deux priorités étaient les suivantes :

- ▶ les projets devaient appuyer le programme du Gouvernement en direct d'IC ainsi que la remise à neuf de Strategis et de ses produits électroniques au moyen de technologies de pointe, y compris le multimédia; et
- ▶ les projets de développement de l'infrastructure devaient appuyer l'initiative du Gouvernement en direct et la remise à neuf de Strategis, qui constituaient l'infrastructure du réseau pour soutenir les applications ministérielles de la prochaine génération.

L'an dernier, le fonds CGI a été interrompu.

Le Comité des fournisseurs de contenu de Strategis est utilisé comme véhicule pour échanger de l'information relative aux initiatives communes avec les agents et ceux qui travaillent avec les sites clients. Cependant, ce comité aborde les questions techniques plutôt que stratégiques.

Un des principaux enjeux auxquels fait face Strategis est la nécessité de l'engagement des cadres supérieurs d'Industrie Canada quant à la gouvernance et à la gestion continue de Strategis. Même si la responsabilité générale de Strategis relève du BAPI, les groupes particuliers sont responsables du contenu qu'ils publient et qu'ils tiennent à jour. Actuellement, il n'existe aucun forum ou comité à

l'échelle ministérielle qui permette de discuter des enjeux stratégiques, des priorités ou encore de l'orientation générale de Strategis.

- ▶ *Constatation - Il y a un manque de responsabilisation partagée de Strategis.*

Des réponses mitigées à la question « À qui appartient Strategis? » ont été recueillies. Les fournisseurs de contenu et les groupes maintenant les produits et services de Strategis considéraient plutôt les sites particuliers comme responsables de leurs propres secteurs. Devoir rendre des comptes signifie être responsable de répondre aux besoins des clients et des utilisateurs au moyen des services offerts. Cela exige la connaissance des besoins des utilisateurs et un quelconque plan d'action permettant de répondre à de tels besoins. Toutefois, peu de gestionnaires de sites ont une méthode ou des données pour évaluer l'utilité pour les clients de l'information ou des services qui se trouvent sur leur site. Par ailleurs, certains gestionnaires de sites ne semblent avoir aucun plan pour recueillir les commentaires des utilisateurs à l'avenir.

La responsabilisation permettant de faire en sorte que les sites abrités par Strategis adhèrent aux lignes directrices du Conseil du Trésor en matière d'accessibilité et de présentation uniforme était considérée comme relevant toujours du BAPI. Le BAPI est considéré comme responsable de l'application de telles exigences et de l'assurance de la qualité. Le BAPI est également considéré comme le fournisseur du soutien technique et des services par le biais de l'Atelier.

Le Comité des fournisseurs de contenu de Strategis se réunit en général une fois par mois. Ce comité sert de véhicule pour échanger l'information relative aux initiatives communes (par ex., la présentation uniforme, les exigences en matière d'accessibilité, les changements à apporter au moteur de recherche, etc.) avec les agents et ceux qui travaillent avec les sites clients. Cependant, un mécanisme permettant de prendre des décisions au sujet de Strategis au niveau des cadres supérieurs n'existe pas. D'ailleurs, si une nouvelle vision pour Strategis devait être élaborée, un comité au niveau de la direction n'est pas encore en place. L'absence d'un organe directeur pour

Strategis semble avoir contribué au manque de responsabilisation partagée à l'égard de cette initiative dans l'ensemble d'Industrie Canada.

- ▶ *Constatation - La planification et la gestion du site sont ponctuelles.*

En majeure partie, la planification et la gestion semblent se faire de façon ponctuelle et informelle, avec incertitude, tout comme les objectifs généraux de certains sites. Certaines personnes interviewées et plusieurs études de cas soulignent qu'un meilleur processus de gestion du site et de gestion du contenu est nécessaire. Cette question est traitée en plus amples détails dans le chapitre suivant.

Pour offrir un service bien plus utile, de nombreux interviewés et fournisseurs de contenu de Strategis ont suggéré qu'une plus grande rigueur soit appliquée pour définir clairement la portée du site, la sélection du contenu, les critères d'inclusion, l'indexation et la classification de l'information. On a suggéré que le processus de gestion du site puisse prendre la forme d'une simple liste de contrôle des responsabilités et des échéances de la gestion du site. Un petit, mais important nombre de personnes interviewées et de participants aux études de cas ont affirmé que la normalisation des protocoles et des procédures dans l'ensemble de Strategis faciliterait la prise de décisions entourant l'entretien du site. Cependant, ces mêmes personnes et d'autres ont prudemment précisé qu'elles ne voudraient pas que les procédures soient trop rigides, leur permettant ainsi de pouvoir faire face aux différentes situations et circonstances. On a également suggéré que le partage des meilleures pratiques se fasse dans l'ensemble de Strategis (par ex., Quelles sont les caractéristiques d'un site bien géré?).

7. Constatations - Conception et prestation de Strategis

Le dernier ensemble de constatations a été réuni sous la rubrique conception et prestation de Strategis. Ces questions ont suscité un lot de discussions et de débats, particulièrement parmi les agents, les équipes de publication et les fournisseurs de contenu de Strategis. Les intermédiaires et les clients y ont également contribué. Les questions abordées dans la conception et la prestation de Strategis comprennent la définition des besoins des utilisateurs, la navigation, la mise à jour et l'élaboration de produits en ligne, la relation avec l'Atelier et l'utilisation des données du SIG de Strategis.

- *Constatation - Comprendre les besoins et le comportement des clients en ligne est difficile dans le cas de produits en ligne comme ceux sur Strategis.*

Les représentants de plusieurs organisations d'Industrie Canada qui ont été interviewés dans le cadre de cette évaluation sont d'avis qu'ils ont une compréhension limitée des besoins des utilisateurs en ligne et de leur comportement. Ils ont été incapables de décrire leur stratégie de services offerts à la clientèle en ligne. Il est important de noter que les gestionnaires et les agents d'Industrie Canada interviewés n'ont pas dit qu'ils ne comprenaient pas les besoins de leurs clients ou de leurs secteurs. Ils soulignaient plutôt les difficultés de recueillir des renseignements utiles auprès de leurs utilisateurs en ligne.

À l'opposé, des représentants de certaines organisations connaissaient très bien le profil de leurs utilisateurs en ligne et les besoins de ces derniers. Ces organisations avaient en général un groupe d'utilisateurs bien défini et fournissaient un service en ligne spécifique (contrairement à de l'information). Dans certains cas, les organisations ont divisé leurs groupes utilisateurs en ligne en trois. Les représentants de plusieurs organisations d'IC ont réparti leur clientèle en trois groupes (par ex., clientèle principale, clientèle secondaire et utilisateurs périphériques) et ont affirmé qu'ils travaillaient avec différents groupes de clients au moyen de divers mécanismes. Strategis est un des nombreux outils dont ils se servent pour atteindre leurs clients.

Dans certains cas, les personnes interviewées ont affirmé qu'elles s'efforçaient de recueillir plus de renseignements relatifs à leurs clients ou utilisateurs en ligne. Une des sources d'information utilisées fréquemment est le SIG de Strategis, qui fournit de l'information sur les accès ou visites. Les sites clients faisant partie des études de cas ont suggéré la réception d'une « liste d'épicerie » du SIG et d'autres données, qu'ils pourraient choisir de recevoir régulièrement. Toutefois, ces gestionnaires ont indiqué qu'ils aimeraient savoir qui sont ceux qui utilisent leurs sites et à quelle fin.

Les agents et les fournisseurs de contenu d'Industrie Canada ont affirmé qu'ils trouvaient plus difficile de bien comprendre les caractéristiques et le comportement des clients qui utilisent leurs produits et services en ligne. Les produits et services offerts au moyen d'Internet et de Strategis sont en général du type libre-service. C'est-à-dire que les clients peuvent accéder à ces produits et services en interagissant très peu ou pas du tout avec un agent d'Industrie Canada. D'un côté, cela a une incidence sur l'accroissement de la portée des produits et services et, en général, la réduction de la quantité d'efforts exigés de la part de l'agent à l'égard de la prestation du service direct. De l'autre côté, les agents ont indiqué que le niveau moins élevé d'interaction les « éloignait » également des utilisateurs de leurs produits et services en ligne.

Lynn Shostack, dans le *Journal of Marketing*, décrit un processus de reproduction de la complexité et de la divergence des systèmes de services.²⁰ Dans ce processus, elle utilise un concept appelé la « ligne de visibilité » pour dénoter les points auxquels une organisation de services interagit avec ses clients. « Abaisser la barre » en matière de ligne de visibilité a pour effet d'augmenter la participation et le contrôle de l'utilisateur, tout en ayant insidieusement la possibilité de réduire la capacité d'un agent d'IC d'influencer l'interaction des utilisateurs avec IC ou même d'obtenir des commentaires relatifs au niveau du succès que le Ministère réussit à avoir quant à sa capacité de satisfaire les besoins des clients. Par conséquent, le changement dans la relation client-fournisseur

²⁰ Shostack, Lynn « Service Positioning Through Structural Change », *Journal of Marketing*, vol. 55, janvier 1987, pp. 34-43.

pourrait en fait se produire presque inconsciemment. Ainsi, les clients que les agents d'Industrie Canada n'ont jamais rencontrés utilisent leurs renseignements et se prononcent sur leur pertinence et leur utilité. Cela peut avoir un effet sur les relations avec le client, que les agents s'en rendent compte ou non.

L'idée de la ligne de visibilité peut être appliquée aux études de cas à titre d'illustration. Par ailleurs, tel que noté dans l'étude de cas du Carrefour des consommateurs, un des services offerts par le Bureau de la consommation (BC) est l'information relative aux retraits de produit du marché. Les tableaux 21 et 22 démontrent comment les utilisateurs peuvent obtenir de l'information sur les retraits de produits du marché par le BC et l'influence ou le peu d'influence qu'ils ont sur le processus. La reproduction de ces deux services fournit également une représentation visuelle des étapes à suivre pour repérer l'information relative au retrait d'un produit du marché et indique la ligne de visibilité de chacun des cas.

Tel qu'on peut le noter dans les tableaux 21 et 22, le niveau et le type d'interaction du client varient selon la source de communication. Dans le Tableau 21, les agents ont plus d'interaction directe avec les utilisateurs et peuvent mieux vérifier les besoins et les exigences de l'utilisateur (par exemple, en posant des questions au moment de l'appel initial). Un autre avantage de cette méthode est la capacité des agents de répondre aux besoins de l'utilisateur en fournissant un service direct. À l'opposé, et tel que le démontre le Tableau 22, lorsque les utilisateurs consultent le site du Carrefour des consommateurs, ils n'ont pas à interagir avec les agents du BC. De plus, le BC n'a pas la capacité de contrôler la façon dont l'information est obtenue par l'utilisateur (autre que le seul fait qu'il a fourni cette information) pas plus qu'il ne peut influencer directement l'endroit où l'utilisateur cherchera d'autres renseignements sur le sujet qui les intéresse.

Les autres caractéristiques de définition des tableaux 21 et 22 sont l'endroit où se situe la ligne de visibilité et le temps requis pour franchir les diverses étapes du processus. Dans le Tableau 21, l'utilisateur ne peut voir ni influencer directement les étapes que doivent exécutées les agents du BC pour produire l'information relative aux retraits de produits du marché, alors que dans le

Tableau 22, les utilisateurs influencent directement le processus. L'endroit où se situe la ligne de visibilité dans les deux cas représente finalement ces niveaux d'influence. Pour ce qui est du temps requis pour réaliser chaque étape, on peut estimer qu'il faudra entre quelques minutes et quelques heures pour fournir l'information par téléphone alors qu'il ne faudra que quelques minutes par Internet. Il faut noter que le temps requis est influencé par de nombreux facteurs (y compris la compétence de l'agent, la précision de la demande du client, la disponibilité de l'information, la précision des moteurs de recherche, la vitesse de la connexion Internet, etc.) et par conséquent, imprévisible.

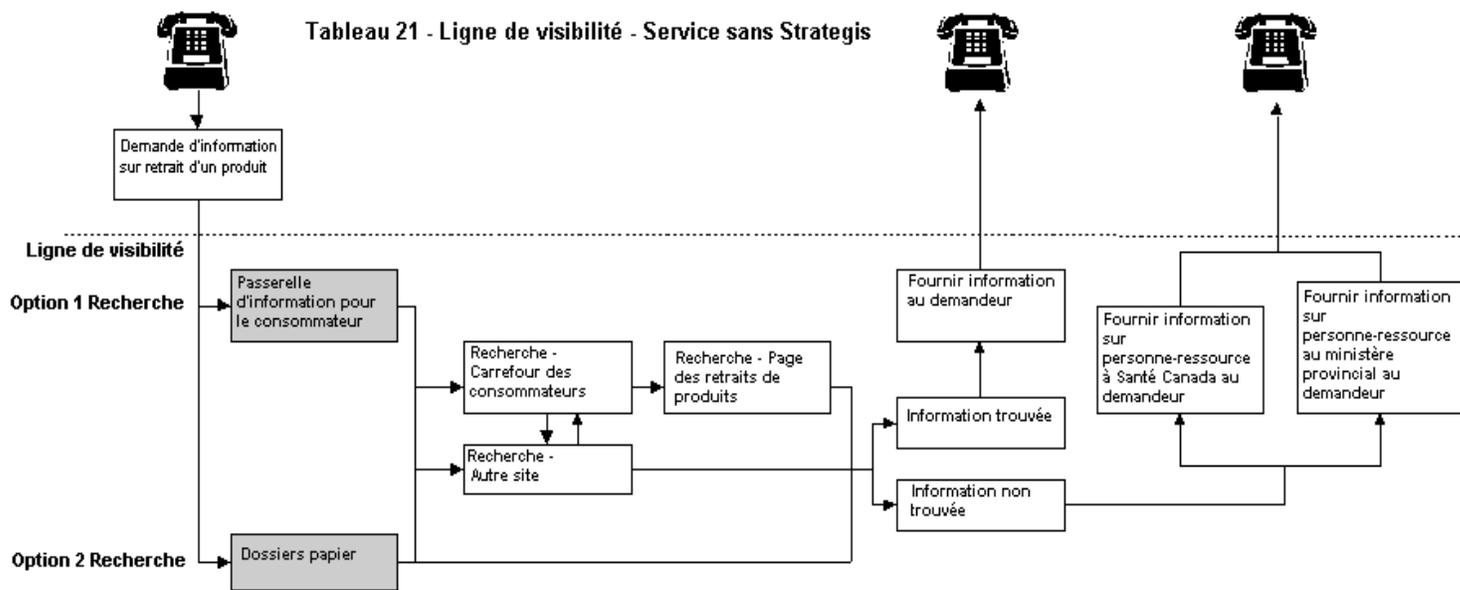
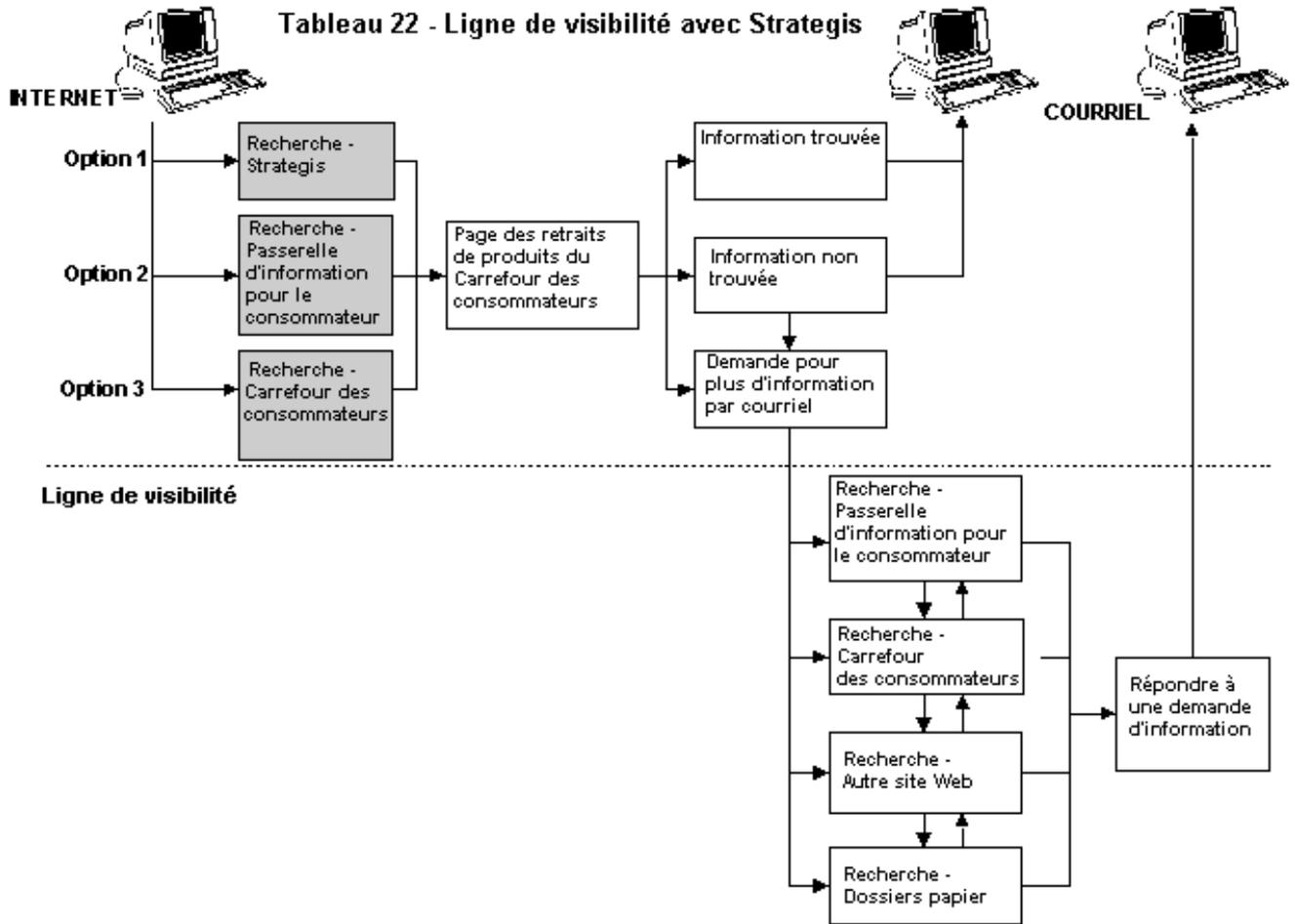


Tableau 22 - Ligne de visibilité avec Strategis



En général, les développeurs de sites ont eu de la difficulté à obtenir des commentaires significatifs de la part de clients au sujet de leurs produits et de leurs outils. Idéalement, ils aimeraient savoir qui sont leurs principaux clients en ligne et comment ils pourraient mieux communiquer avec ces groupes. Étant donné que les groupes de clients en ligne et les services fournis varient considérablement dans la gamme de produits et services de Strategis, cela est considéré par les sites clients comme une activité mieux exécutée par les groupes responsables de chaque produit et taillée sur mesure pour répondre à leurs besoins spécifiques et à ceux de leur clientèle.

- ▶ *Constatation - La navigation sur Strategis est considérée à l'interne comme étant difficile.*

La difficulté de naviguer sur Strategis est considérée par les gestionnaires, les agents d'Industrie et les fournisseurs de contenu de Strategis ainsi que les intermédiaires comme une des plus grandes faiblesses du site. La difficulté d'y naviguer est attribuée à de nombreux facteurs, surtout le volume énorme et la portée de Strategis ainsi que la structure du site.

Un des commentaires anecdotiques des clients fournis par les personnes interviewées à Industrie Canada et les intermédiaires révèle que la navigation sur Strategis est la plainte la plus courante des utilisateurs. Ce commentaire anecdotique a été transmis par les utilisateurs par téléphone, par le Service à la clientèle, au cours de réunions d'associations, de conférences et de foires commerciales. Plusieurs agents et gestionnaires interviewés ont dit avoir reçu des appels des membres de l'industrie afin de savoir comment trouver quelque chose sur Strategis.

La plupart de agents ont souligné le besoin de structurer Strategis du point de vue de la clientèle. Ils étaient d'avis que Strategis continue de refléter la structure organisationnelle d'Industrie Canada et n'est pas conçu du point de vue des utilisateurs. Un commentaire répété de nombreuses fois indique qu'un utilisateur doit avoir une bonne compréhension du gouvernement pour être en mesure de naviguer efficacement sur Strategis.

Presque toutes les personnes interviewées à Industrie Canada ont affirmé qu'elles trouvaient personnellement difficile de naviguer sur Strategis et qu'elles ont souvent trouvé difficilement un document ou un outil qui existe assurément sur Strategis. Le moteur de recherche de Strategis est considéré comme étant faible et plusieurs personnes interviewées utilisent plutôt un moteur de recherche externe (spécifiquement Google) pour trouver des produits sur Strategis.

Les fournisseurs de contenu de Strategis ont critiqué tant la structure du site que la nature du contenu. Par ailleurs, les répondants étaient d'avis que le site est trop gros et trop compliqué. Ils ont expliqué que l'information fournie comprend tant de l'information ministérielle que des outils d'affaires sans distinction, ce qui à leur avis suscite la confusion chez les utilisateurs. Plusieurs répondants ont également comparé le site à un labyrinthe, servant plutôt à cacher qu'à fournir l'information. De plus, la navigabilité du site dans une grande quantité d'information a été remise en question. Le fait que Strategis contienne de l'information en double, en plus de la duplication des voies d'accès à l'information a été souligné. Cette duplication est considérée comme ajoutant davantage de confusion chez les utilisateurs.

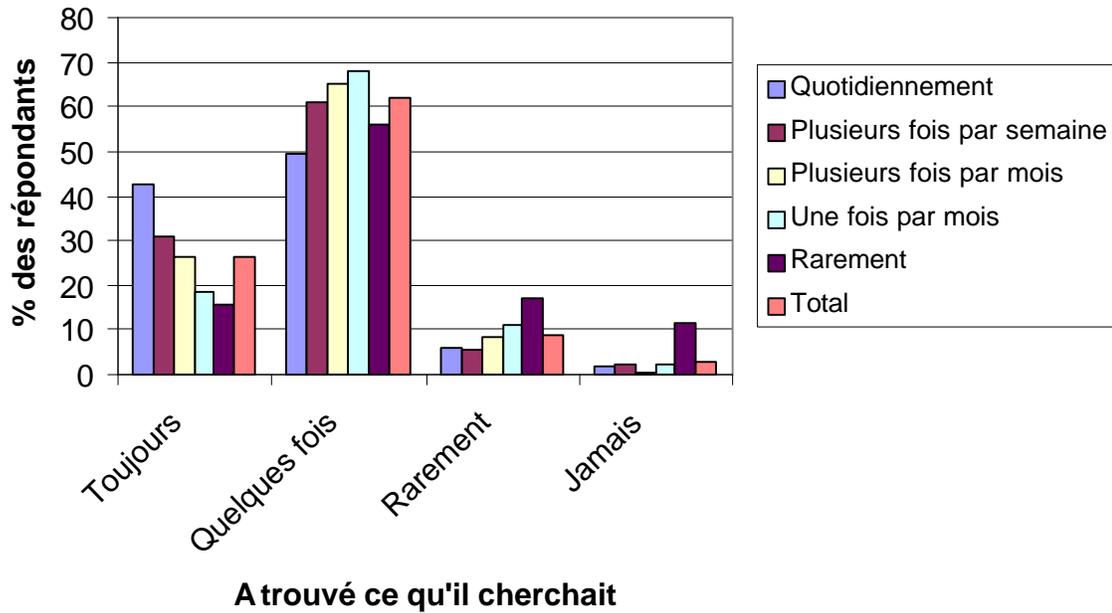
Les intermédiaires ont affirmé que la navigation était un volet que Strategis pourrait améliorer, tout en offrant plusieurs types de suggestions. Un groupe de suggestions a été fait à l'effet que des tutoriels ou des guides soient offerts sur le site pour aider les utilisateurs à apprendre comment trouver l'information et pour leur enseigner des notions fondamentales de recherche. Un autre groupe de suggestions abordait la présentation du site en général, les agents recommandant de diviser le site en plus petites catégories, une poignée d'options au début qui orienterait mieux les utilisateurs, par exemple, « Strategis pour les petites entreprises » ou « Strategis pour les nouveaux utilisateurs ».

- *Constatation - Les utilisateurs fréquents ont davantage tendance à trouver ce qu'ils cherchent sur Strategis que les utilisateurs occasionnels.*

Dans le domaine des sites Web et autres interfaces logicielles, la faculté d'apprentissage est définie comme la capacité de l'utilisateur de se servir de façon compétente d'un système ou de naviguer sur un site Web dans un certain laps de temps. Elle est également définie comme la capacité des utilisateurs occasionnels de réapprendre le système ou le site Web après une période d'inactivité.²¹ Dans le Sondage auprès des clients de Strategis, plus du quart des utilisateurs (27 p. 100) ont indiqué qu'ils étaient toujours capables de trouver ce qu'ils cherchaient. Plus de la moitié des répondants (61 p. 100) étaient quelques fois capables de trouver ce qu'ils cherchaient sur Strategis. Cependant, un répondant sur dix (12 p. 100) a indiqué qu'il trouvait rarement ou jamais ce qu'il cherchait. L'analyse des données montre que les utilisateurs plus fréquents ont tendance à indiquer qu'ils étaient capables de trouver ce qu'ils cherchaient sur Strategis. Par ailleurs, près de la moitié (43 p. 100) des utilisateurs quotidiens étaient toujours capables de trouver ce qu'ils cherchaient. En comparaison, un utilisateur sur cinq (20 p. 100) qui a visité Strategis une fois par mois ou moins a indiqué qu'il n'a jamais ou rarement trouvé ce qu'il cherchait. Les résultats de cette question se trouvent au Tableau 23.

²¹ Rubin, Jeffery, *Handbook of Usability Testing*, Toronto, John Wiley & Sons, 1994, page 19.

Tableau 23 - Avez-vous été capable de trouver ce que vous cherchiez?



La navigation a été abordée dans la comparaison des sites internationaux. Le site Web UKonline for business fournit un exemple de navigation et une explication. La carte du site énumère le contenu et fournit une explication des caractéristiques du site. Une copie de l'écran est fournie au Tableau 24 à titre d'illustration.

Tableau 24 - UKonline for Business



- tools**
- terms of use >
- jargon glossary >
- icon key >
- FAQ's >
- disclaimer >
- site feedback >
- site help >
- site map >
- search tips >

Site help

If you're having trouble finding something on the site, try using the search tool at the top of the page. Alternatively you can contact our InfoLine on 0845 715 2000 and they will assist you with any questions you have about the UK online for business programme.

disclaimer

L O'Reilly
123
sign out

Related Info

Contact us
Leads to:
Paul.Stevens@dti.gsi.gov.uk

- ▶ *Constatation - La mise à jour du site est une tâche essentielle mais souvent négligée.*

La mise à jour d'un site qui contient de l'information pertinente et d'actualité a été considérée par les personnes interviewées à Industrie Canada comme une fonction essentielle du soutien de Strategis. Cependant, il s'agit là d'un défi et les personnes interviewées et celles qui ont répondu au questionnaire des fournisseurs de contenu de Strategis s'accordaient toutes pour affirmer qu'il y a de l'information périmée sur Strategis.

Pour la plupart, les agents, les équipes de publication et les fournisseurs de contenu de Strategis étaient d'avis que la mise à jour des produits d'information est une tâche qui exige beaucoup de temps et de ressources, et qu'elle représente un défi constant. Tous les répondants ont affirmé que la mise à jour de l'information et la conservation de l'information qui est encore pertinente étaient importantes afin de fournir des services en ligne crédibles et fiables.

Les défis associés au maintien d'un site toujours d'actualité étaient :

- ▶ le manque de ressources - il s'agit d'un obstacle à la mise à jour qui a été souvent mentionné. Il est arrivé d'ailleurs que les documents ne soient pas mis à jour malgré la disponibilité de l'information.
- ▶ le manque d'engagement à long terme pour faire en sorte que l'information soit mise à jour - cela est étroitement lié au fait que les ressources sont consacrées à de nouveaux sites, au détriment du maintien de sites existants.
- ▶ les changements de priorités gouvernementales ou ministérielles - dans de tels cas, il n'y a pas eu d'intention de mettre à jour un document ou la banque d'information.
- ▶ la responsabilité de la mise à jour du site assignée à des ressources subalternes - la responsabilité de réviser des documents périmés est parfois assignée à des agents subalternes ou à des participants au Programme d'enseignement coopératif. Les personnes interrogées ont indiqué que ceux qui avaient la responsabilité de revoir l'inventaire des documents périmés n'ont peut-être pas la compétence relative au contenu pour juger de l'actualité d'un document.

- ▶ le roulement du personnel - le propriétaire original du document ou du site Web ne fait plus partie de l'organisation. Dans de tels cas, la date d'expiration du site « orphelin » continue d'être mise à jour, en l'absence de quelqu'un pour prendre une décision quant au retrait du site Web ou du document.
- ▶ l'utilisation du volume comme mesure de la performance - certaines directions générales mesurent leur « contribution » selon le volume et retirent rarement l'information.
- ▶ le manque de politique de gestion de l'information uniforme - il n'y a pas de politique uniforme pour coordonner l'information diverse offerte par les différentes directions générales du Ministère et pour fournir des lignes directrices sur la façon de gérer le contenu et pour indiquer quand retirer les documents ou les archiver.
- ▶ les sites dans lesquels les utilisateurs fournissent de l'information - l'élaboration de règles et d'une procédure pour le maintien des sites auxquels des utilisateurs s'inscrivent eux-mêmes et fournissent leurs propres mises à jour (par ex., le REC) représente un défi particulier. D'un côté, des exigences relatives à la mise à jour ou des invitations aux inscrits trop fréquentes risquent de provoquer l'aliénation des utilisateurs. De l'autre côté, des mises à jour peu fréquentes risquent de rendre la base de données moins d'actualité et moins utile.

Les dates d'expiration des documents qui se trouvent dans le Système d'édition Lotus Notes servent de variable subrogative de l'actualité des documents sur Strategis. Cependant, dans certains cas, la date d'expiration est changée sans examen de la pertinence continue du document. Dans plusieurs organisations interviewées, une macro-instruction est exécutée régulièrement pour prolonger la date d'expiration d'une année entière. Dans d'autres organisations, la date d'expiration du document est mise à jour à la main sans examiner la pertinence du document.

Une inquiétude a été exprimée à l'effet que si de nouveaux documents et produits sont ajoutés à Strategis et que relativement peu en sont retirés, le fonds documentaire continue de s'accroître. Sans une vision commune de Strategis, il semble inévitable que l'inventaire s'accroît et que la navigation devienne de plus en plus difficile pour les utilisateurs.

L'un des défis clés du maintien des produits en ligne indiqué par plusieurs agents est la focalisation sur le développement de nouveaux produits à l'opposé du maintien des produits existants. Le développement de nouveaux produits a été considéré comme le travail intéressant qui attire le

financement alors que le besoin du maintien est souvent ignoré dans la planification initiale. De plus, certaines personnes interviewées étaient d'avis que le développement de nouveaux produits détourne les ressources du maintien des produits existants qui sont encore pertinents, bien qu'ils aient besoin d'être quelque peu mis à jour.

Un certain nombre de personnes interviewées et de fournisseurs de contenu de Strategis ont indiqué que des cycles de financement d'une année ne permettent pas la création de nouveaux produits dont les plans de maintien sont à long terme. Par ailleurs, un répondant au questionnaire destiné aux fournisseurs de contenu de Strategis a fait comme commentaire que l'allocation de ressources était un enjeu; plus précisément que « la culture de création constante de nouveaux modules sur Strategis » avait la préférence, contrairement aux « ressources consacrées au maintien de produits existants ».

► *Constatation - Les points de vue sont divers à l'égard du soutien fourni par l'Atelier.*

Tout au long des interviews avec les gestionnaires et les agents d'Industrie Canada et du Sondage auprès des fournisseurs de contenu de Strategis, différentes expériences et divers niveaux de satisfaction par rapport à l'Atelier ont été décrits. Alors que certains groupes ont relaté des expériences de travail positives avec les membres de l'Atelier lors du développement et du lancement de produits, d'autres ont affirmé avoir vécu une expérience fort différente. Les plaintes les plus fréquentes à l'égard de l'Atelier étaient les suivantes :

- les longs cycles de développement technique de l'Atelier sont un important obstacle au développement de nouveaux produits. Tel que l'indiquait un agent, emprunter la route du développement au sein du Ministère est un « processus tellement douloureux, criblé d'obstacles que les gens hésitent en fin de compte à développer de nouveaux produits »;
- des demandes de changements ou de mises à jour des sites soumises à l'Atelier prennent plusieurs semaines ou mois avant d'être mises en oeuvre;
- il semble y avoir peu de communication entre les groupes ou les membres de l'Atelier;
- il y a un important roulement du personnel de l'Atelier; et

- ▶ des règles établies par l'Atelier interdisent au personnel de publication et à d'autres de télécharger des outils de publication utiles comme des éditeurs HTML gratuits qui indiquent aux utilisateurs d'insérer des étiquettes, des éditeurs de scripts et des vérificateurs de liens développés par W3C.org.

De plus, de nombreuses personnes interviewées responsables de sites plus volumineux et plus complexes (par ex. qui comportent des transactions ou qui contiennent de grosses bases de données) ont noté qu'elles aimeraient que l'Atelier offre des services d'architecture de l'information.

Plusieurs personnes interviewées à Industrie Canada (fournisseurs de contenu et agents) et participants aux études de cas ont noté que l'Atelier devrait être davantage proactif dans sa relation avec les clients au sein du Ministère. Elles ont indiqué que l'Atelier devrait travailler avec les clients du Ministère dans le but de cerner et de promouvoir un ensemble de services principaux.

Plusieurs groupes faisant l'objet des études de cas avaient des idées et des plans spécifiques pour leurs sites, mais ont été incapables d'obtenir des ressources ou du soutien technique en vue d'apporter de tels changements. D'autres personnes interviewées à Industrie Canada ont indiqué qu'en raison de la perception de désorganisation qu'elles avaient de l'Atelier, elles n'étaient pas certaines que les idées ou les préoccupations des sites clients étaient transmises à l'ensemble des membres de l'Atelier.

Il était clair en parlant avec les clients de l'Atelier d'Industrie Canada et les représentants du BAPI, qu'il y a un manque de familiarité de la part des clients de l'Atelier des rôles, responsabilités et du temps requis pour le développement de nouveaux produits ou la mise à jour de produits existants. Cela suscite des frustrations et des attentes non comblées. Il y a actuellement une tendance au sein de l'Atelier à compiler des listes de vérification. Un certain nombre de fournisseurs de contenu de Strategis et membres du personnel de publication ont indiqué qu'ils aimeraient que le BAPI / Atelier fournisse un site intranet central où se trouveraient toutes les politiques, directives, procédures

pertinentes ainsi que de l'information technique, une liste des personnes-ressources, etc. (tenue à jour) et destiné au gestionnaires de produits en ligne.

8. Comparaisons internationales

Les chapitres précédents ont abordé les constatations de l'évaluation formative. Les conclusions et les recommandations de cette étude seront fondées sur ces constatations. Avant de présenter les conclusions et les recommandations, le présent chapitre traite des meilleures pratiques clés qui découlent de la comparaison de sites internationaux.

Un certain nombre d'autres pays maintiennent des sites Web, des portails et d'autres services en ligne à l'intention de leurs citoyens. Une comparaison internationale des sites de trois organisations quelque peu semblables a été effectuée dans le cadre de l'évaluation formative. Même si la comparaison d'un petit nombre d'organisations semblables seulement ne peut être considérée comme étant représentative, elle permet de décrire les tendances et met en évidence des solutions de rechange. Aussi, en examinant attentivement le travail d'organisations semblables, il est possible de mieux comprendre les autres possibilités. Il a toutefois été important de choisir des sites de comparaison qui partagent suffisamment d'éléments semblables avec Strategis.gc.ca dans le but de permettre d'emprunter des idées, et de faire en sorte que les sites choisis démontrent des solutions de rechange. Les comparaisons internationales avaient pour but de mieux comprendre les méthodes utilisées par les autres pays pour offrir de l'information d'affaires et des services au moyen d'Internet.

Il est intéressant de noter que, au cours de l'évaluation formative, chaque site faisant l'objet de la comparaison a subi d'importants changements. La présence en ligne des départements et des ministères parrains a été considérablement modifiée. Par conséquent, la comparaison a alors été étendue pour inclure les aspects avant et après de ces trois sites.

8.1 Description des sites de comparaison

Pour découvrir les meilleures pratiques et déterminer les modèles possibles des changements éventuels, trois sites internationaux dont l'objectif d'offrir de l'information d'affaires est semblable à celui de Strategis.gc.ca ont été choisis pour fins de comparaison. Les sites sélectionnés sont ceux de trois autres pays anglo-américains : l'Australie, le Royaume-Uni et les États-Unis. Dans le cadre de discussions avec les membres du comité directeur, les échantillons des sites des États-Unis (<http://www.firstgov.gov/>) et du Royaume-Uni (<http://www.UKonlineforbusiness.gov.uk/>) ont d'abord été choisis. Ce n'est que plus tard qu'il a été décidé d'ajouter un site australien (<http://Fed.gov.au/>) en raison des similarités quant au volume de la population et à la structure gouvernementale.

Australie - Fed.gov.au

Fed.gov.au est le point d'entrée du gouvernement du Commonwealth établi en 1998. Sa mission est de fournir l'accès à l'information relative au gouvernement du Commonwealth, et il le fait au moyen d'une variété de voies d'exploration, comprenant la recherche, des arborescences de sujets et des index. L'année dernière, Fed.gov.au a reçu 13 millions de visites de la part de 1,6 million d'utilisateurs discrets. Fed.gov.au diffère de Strategis en ce qu'il n'entrepose pas d'information, il oriente plutôt les utilisateurs vers de l'information créée et mise à jour par des agences et des organisations particulières du Commonwealth. Également, Fed.gov.au « récolte » et rend disponibles les dossiers de métadonnées de toutes les agences australiennes du Commonwealth, dans le cadre de l'initiative *Government Electronic Resource Network (GOVERNET)* du *Ministerial Online Council*.

Récemment, la responsabilité de l'information du gouvernement (y compris Fed.gov.au) a été transférée du ministère des finances et de l'administration au Portefeuille des communications, de la

technologie de l'information et des arts. La politique de la gouvernance et les objectifs du site Web Fed.gov.au demeurent les mêmes, cependant le site continue de répondre aux besoins et aux demandes de l'utilisateur par le biais de communiqués cycliques relatifs au développement au moyen de versions consolidant les besoins des parties intéressées, offrant une stratégie de lancement intégrée.

De récents changements ont été apportés au site Web Fed.gov.au (septembre 2001) à la suite de deux développements spécifiques. D'abord, l'introduction d'un outil de recherche plus raffiné et d'une page de résultats par le biais de la récolte de métadonnées du AGLS dans l'ensemble du Commonwealth; et deuxièmement, la réorganisation du contenu consultable en réponse directe aux essais de convivialité et à la conception en collaboration avec des utilisateurs réels. Aucun contenu n'a été retiré au cours de ce développement. Il faut noter que Fed.gov.au ne conserve pas d'information sur son site, mais qu'en tant que portail, relie directement les utilisateurs à un ensemble complet de ressources du gouvernement australien du Commonwealth conservées et mises à jour à l'extérieur du site.

Les récents changements apportés au site ont suscité d'importantes modifications à la gestion du site. La collecte d'information mise à jour sur les sites Web extérieurs des ministères et des agences du gouvernement du Commonwealth a diminué, passant d'un processus de collecte de rafraîchissement de trois mois à un processus d'une semaine, assurant ainsi l'actualité de l'information aux utilisateurs. Des questions de surveillance soulevées au sujet de l'inclusion dans le panneau « *news and issues* », ont accru la sensibilisation des équipes de Fed.gov.au à l'égard des autres initiatives du gouvernement du Commonwealth et a aidé à la création d'une base solide de connaissances et de compétences en vue de la préparation de réponses aux commentaires particuliers.

États-Unis - FirstGov.gov

FirstGov.gov, un partenariat des secteurs public et privé, est piloté par un comité inter-agence et administré par le *Office of FirstGov.gov* du *General Services Administration's Office of Government-wide Policy*. Au cours de cette évaluation, le format du FirstGov.gov a changé. Les caractéristiques du portail ont été entièrement révisées et sont maintenant plus conviviales. L'accessibilité en a été grandement améliorée.

Le *Office of FirstGov.gov* a été créé pour servir de catalyseur à l'origine de la transformation du gouvernement traditionnel dans l'ère du gouvernement électronique orienté vers le client grâce à la collaboration intergouvernementale aux niveaux fédéral et des États. Il a également contribué au développement des portails Internet inter-agence en réunissant et en dirigeant plusieurs groupes de travail inter-agence.

Le *Office of FirstGov.gov* continue d'aborder les questions relatives à la sécurité, au respect de la vie privée, aux technologies de pointe, aux capacités de recherche en ligne, aux taxonomies, au traitement et au partage de l'information, au marketing et à la gestion des relations avec les clients, puisqu'elles sont reliées à la présence du gouvernement fédéral sur Internet.

Royaume-Uni - UKonlineforbusiness.co.uk

En février 2002, UKonlineforbusiness.co.uk a lancé une version à jour de son site sur une nouvelle plate-forme. De nombreuses raisons techniques avaient suscité un tel changement, mais essentiellement, le site a été changé afin d'en améliorer l'extensibilité et la robustesse. Le développement désordonné du site précédent a fait en sorte que la première vague de transfert d'une plate-forme à une autre a suscité l'incohérence du contenu et de la présentation sur l'ensemble de la

plate-forme antérieure. La nouvelle plate-forme a permis d'éviter plusieurs de ces problèmes grâce à la structure de sa base de données et à l'exploitation de gabarits. Cela a renforcé l'idée que la présentation avait besoin d'être rafraîchie puisqu'elle devenait trop désordonnée et un peu désuète. La nouvelle plate-forme convient mieux aux besoins grandissants, en particulier à la gestion des données.

Un certain nombre de faiblesses ont été enrayerées grâce aux changements :

- ▶ manque de contrôle de l'image de marque;
- ▶ manque de saisie de données relatives aux clients;
- ▶ manque d'identification des propriétaires du contenu et la nécessité de le tenir à jour;
- ▶ manque d'extensibilité;
- ▶ robustesse de la plate-forme remise en question; et
- ▶ dans le cas du site antérieur, restrictions relatives aux entrepreneurs en matière de continuité.

Le nouveau site incorpore le vaste extranet des partenaires et un intranet très actif à l'intention des conseillers et autres. Au moment du lancement, il incluait de nombreuses améliorations techniques à leurs compétences relatives à l'aire sécuritaire y compris plusieurs nouvelles bases de données pour leur référence lors de l'envoi de l'avis relatif à l'adoption du AOI aux petites entreprises du Royaume-Uni. Selon les premières indications de ces utilisateurs internes, (le réseau de plus de 300 conseillers au Royaume-Uni dont l'extranet se trouve dans le site), tout est entièrement positif. En ce qui a trait aux utilisateurs externes, on prévoit offrir une vaste gamme de services améliorés à la

clientèle. Toutefois, d'ici à ce que le site Web central / base de données soit entièrement mis en oeuvre, ces services ne seront pas entièrement réalisés.

Des mots-de-passe sont maintenant utilisés, selon les différents niveaux de services offerts aux membres par rapport aux non-membres. L'inscription permet à UKonlineforbusiness d'assurer le suivi du profil des utilisateurs et ainsi faire en sorte que les utilisateurs reçoivent des données, téléchargements, graphiques, etc. sur mesure et qui correspondent à leurs intérêts.

8.2 Résumé des meilleures pratiques

Le Tableau 25 met en évidence les meilleures pratiques qui ressortent de la comparaison internationale. Les meilleures pratiques relatives à certains défis que doit relever Strategis y sont soulignées en particulier.

Tableau 25 - Points saillants de la comparaison internationale

Dimension	Site	Description des meilleures pratiques
<i>Accessibilité</i>	Fed.gov.au	Les quatre sites faisant l'objet de la comparaison mettent tous en application plusieurs des recommandations du W3C. Fed.gov.au. Fed.gov.au énumère ses normes et objectifs relatifs à l'accessibilité, les moyens utilisés pour y arriver, les décisions prises, et il invite les utilisateurs à faire directement leurs commentaires au sujet de l'accessibilité du site. Les gestionnaires du site sont alors en mesure de communiquer avec leurs utilisateurs et de gérer les améliorations constantes relatives à l'accessibilité.
<i>Pertinence de l'information et de la structure</i>	FirstGov.gov	Avant les changements, FirstGov.gov apparaissait sous forme de liste unique accompagnée d'une carte du site sur plusieurs pages imprimées. À la suite des changements, les trois sections à onglet ont été introduites, ainsi qu'une carte du site chromocodée et classée par sujet et ensuite en ordre alphabétique. L'information est à jour, la plupart des pages complémentaires indiquant la date des articles et des premières pages. Comme dans le cas de Strategis.gc.ca, les sites plus anciens dont l'information ne sera pas mise à jour sont signalés à l'utilisateur comme des archives électroniques permanentes.
<i>Aide aux utilisateurs résidents et renseignements relatifs aux personnes-ressources</i>	UKonlineforbusiness.co.uk	Les renseignements relatifs aux personnes-ressources est une caractéristique quelque peu différente sur ce site. Comme dans le cas de Strategis.gc.ca, la page d'aide fournit le numéro du service à la clientèle que les utilisateurs peuvent composer pour obtenir des réponses à leurs questions ou des clarifications. Au moment de l'entrée en communication, le bouton <i>Contact Us</i> change de façon à orienter les utilisateurs vers une personne plutôt qu'un service à la clientèle général. Cela réduit le risque que les utilisateurs à la recherche d'information supplémentaire soient ballottés du service à la clientèle à un fournisseur de contenu à un autre fournisseur de contenu. Des liens vers des conseillers personnels ainsi que des personnes-ressources au niveau national et régional se trouvent un peu partout dans le site. Le site inclut également un moteur de recherche amélioré, une carte iconographique et un glossaire du jargon.
<i>Aide aux utilisateurs internationaux et renseignements relatifs aux personnes-ressources</i>	FirstGov.gov	On y offre des sections réservées spécifiquement aux utilisateurs internationaux, y compris des liens vers des renseignements relatifs aux douanes et à l'immigration, et de l'aide pour trouver des partenaires d'affaires aux États-Unis. Ce site fournit de nombreuses sources internationales juxtaposées à des sources américaines. On y trouve sur la première page un lien menant à des sites de gouvernements internationaux, y compris certaines évaluations du gouvernement américain de gouvernements étrangers. Cette section mène à de l'information relative à d'autres pays, à la politique étrangère des États-Unis ainsi que de l'aide, et davantage.

Dimension	Site	Description des meilleures pratiques
<i>Ampleur de l'information</i>	FirstGov.gov	Un utilisateur peut consulter plus de 51 millions de pages Web des gouvernements fédéral et des États, du district fédéral de Columbia et des territoires des États-Unis. FirstGov.gov a la fonction de recherche la plus complète d'information d'affaires gouvernementale sur Internet. Fonctionnant comme un vrai portail, FirstGov.gov offre la plus vaste sélection de sites disponibles à des fins commerciales, et comprend un grand nombre de sites internationaux.
<i>Financement des entreprises, douanes et commerce</i>	Strategis.gc.ca	La première page du site offre un lien financier, soit le plus facile à trouver et la route la plus directe vers des renseignements relatifs au financement gouvernemental. Strategis.gc.ca fournit également des liens rapides vers ExportSource, de l'information relative aux agences et ministères gouvernementaux qui s'occupent du commerce. On y offre aussi sur la même page de l'information sur des pratiques commerciales saines, lorsque l'utilisateur a fourni d'autres renseignements.
<i>Caractéristiques de personnalisation</i>	UKonlineforbusiness.co.uk	Il s'agit du seul site qui offre de la vraie personnalisation. Le site UKonlineforbusiness.co.uk a un registre, où les utilisateurs peuvent s'inscrire gratuitement afin d'accéder à la portion réservée aux membres du site. L'inscription de base offre un ensemble de bulletins d'actualité sur le commerce électronique ainsi que l'accès à une vaste gamme d'études, d'outils, de listes d'événements et de renseignements régionaux. Les membres ont accès à une carte du site plus détaillée, à des outils interactifs et à des ressources auxquels les non-membres n'ont pas accès.
<i>Spécifications d'inclusion</i>	FirstGov.gov	Ce site offre la liste la plus complète d'inclusions et d'exclusions du site. De plus, lorsque l'utilisateur quitte un site de FirstGov.gov, il reçoit un message sur une page tampon, de telle sorte qu'il reconnaisse les limites du site.
<i>Secteurs industriels et marchés mis en évidence</i>	FirstGov.gov	FirstGov.gov fournit des liens vers des guides commerciaux à l'intention des exportateurs, classés par pays, fournissant un carnet complet sur chaque pays se trouvant sur le site export.gov du <i>US Commercial Service</i> et des indicateurs boursiers de sociétés américaines, y compris des statistiques sur le travail. On y trouve des liens vers le <i>Bureau of Economic Analysis</i> , qui contient des données économiques nationales, internationales et régionales, et la <i>Small Business Administration</i> , qui fournit de l'information sur le marché et l'industrie spécifique aux besoins des petites entreprises.
<i>Accent sur la technologie de l'information / services d'information</i>	UKonlineforbusiness.co.uk	Ce site a été conçu pour fournir une ressource complète aux entreprises du Royaume-Uni de façon à ce qu'elles sachent comment les technologies de l'information et des communications peuvent améliorer leur compétitivité. La vision du site est de faire en sorte que le Royaume-Uni soit le meilleur endroit au monde pour le commerce électronique.

Dimension	Site	Description des meilleures pratiques
<i>Temps de réponse aux demandes</i>	Strategis.gc.ca	<p>Il s'agit du seul site qui indique le temps de réponse auquel un utilisateur peut s'attendre. Les trois demandes faites par le client fictif ont reçu une réponse.</p> <p>a. Lorsqu'il a demandé de l'information disponible sur les pages Web mais non trouvée, le client fictif a reçu une description détaillée des termes de recherche à utiliser lorsqu'il cherche de l'information, une brève description du résultat de la recherche et des liens vers l'information. Cette réponse transmise par courriel a été fournie 10 minutes après que le courriel de la demande ait été lu.</p> <p>b. Lorsqu'il a demandé de l'information non disponible sur une page Web, mais disponible sur un autre site du gouvernement, le client fictif a reçu un courriel au cours des 24 heures suivantes. La réponse indiquait que le client fictif avait communiqué avec le mauvais service et une référence au service approprié lui a été fournie.</p> <p>c. Lorsqu'il a demandé de l'information non disponible auprès d'une source du gouvernement, mais plutôt auprès du secteur privé, le client fictif a été orienté vers les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) au cours des 24 heures suivant le courriel initial.</p>
<i>Services à la clientèle</i>	FirstGov.gov	<p>Dans sa fonction portail, le site offre l'option <i>Electronic World Marketplace for Businesses</i>.</p> <p>Le marché électronique relie les fournisseurs de produits et de services des États-Unis aux entreprises internationales à l'extérieur des États-Unis, offrant ainsi aux deux groupes les services dont ils ont besoin pour faire des affaires partout dans le monde. Il y a aussi un grand nombre d'outils interactifs disponibles sur les sites reliés à FirstGov.gov. Parmi les services mis en vedette se trouve celui du service postal américain, où il est possible d'acheter des timbres, de calculer les tarifs postaux commerciaux et de payer des factures en ligne. Le but de la mise en évidence de cette section du FirstGov.gov est surtout de permettre aux entreprises de faire affaires avec le gouvernement en ligne.</p>

9. Conclusions et recommandations

Une évaluation formative se penche sur la conception et la prestation d'une initiative et fournit des considérations en vue d'orientations futures. Un certain nombre de modèles et de concepts sont abordés dans l'introduction et les constatations du présent rapport. Ces modèles traitent de concepts comme les ressources par rapport à la portée, la diversité et la complexité, la ligne de visibilité et le continuum de l'engagement. L'intention est d'utiliser les résultats de cette évaluation pour alimenter la discussion sur les orientations futures de Strategis et ces modèles fournissent un cadre à cette discussion.

La section finale du rapport sur l'évaluation formative de Strategis traite des conclusions et des recommandations clés fondées sur la recherche. Les conclusions et recommandations au niveau supérieur qui intéresseront probablement davantage la haute direction, les cadres supérieurs et le BAPI ont été regroupées sous la rubrique *Conclusions stratégiques*. Ces conclusions et recommandations qui seront pertinentes pour les gestionnaires de chaque produit et le BAPI sont regroupées sous la rubrique *Conclusions opérationnelles*.

9.1 Conclusions

Conclusions stratégiques

- *Conclusion - Strategis demeure un site populaire et pertinent.*

Même si la croissance du trafic de Strategis s'est stabilisée cette année pour la première fois depuis son lancement, Strategis continue de recevoir, en moyenne, 30 000 visites quotidiennement et

environ 9 millions de visites annuellement. Plus du tiers des répondants (31 p. 100) ont affirmé qu'ils visitaient Strategis quotidiennement ou plusieurs fois par semaine. De plus, près du quart (23 p. 100) des clients de Strategis qui ont participé au sondage ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits de l'information qu'ils avaient trouvée sur Strategis. Strategis est également perçu comme un outil d'affaires important parmi les utilisateurs. Trois clients sur dix interrogés (29 p. 100) étaient tout à fait d'accord pour affirmer que Strategis était un outil d'affaires important.

- ▶ *Conclusion - Strategis a obtenu une cote élevée quant à la fiabilité.*

L'information provenant du gouvernement du Canada est hautement considérée par les consommateurs et les entreprises comme étant précise et impartiale. De toutes les caractéristiques de Strategis que l'on a demandé aux clients de coter dans le cadre du sondage, la fiabilité du site a été celle qui a obtenu la cote la plus élevée. Il s'agit là d'une valeur ajoutée fondamentale offerte par Strategis. Étant donné que le contenu et non la structure est un avantage pour les utilisateurs, la fiabilité de l'information est d'une très grande importance. Un élément clé de cette fiabilité est la précision et l'actualité de l'information. Par conséquent, il est essentiel que Strategis s'occupe de la question de la mise à jour et de l'archivage de l'information de son site. Actuellement, la constance de la considération de retirer des documents de Strategis ou de mettre en place une stratégie de gestion des documents est faible. Conséquemment, le site risque de devenir encombré de produits désuets.

- ▶ *Conclusion - Strategis n'offre plus de proposition de valeur unique aux clients*

Lors du lancement de Strategis, il y avait peu, sinon aucun service semblable fourni par le secteur privé ou d'autres sites gouvernementaux. Ce n'est plus le cas. Par exemple, des répertoires d'entreprises et de l'information spécifique à l'industrie sont maintenant disponibles sur des sites privés. Il y a également une perception interne qu'Industrie Canada lui-même offre un certain

nombre de produits semblables ou concurrentiels sur le Web (par ex., Strategis, la Passerelle des affaires, les Centres de services aux entreprises du Canada et le site Web ministériel d'Industrie Canada). Parmi l'information et les services qui sont uniques à Strategis se trouvent les initiatives propres au Ministère ainsi que la prestation de services prévus, mandatés ou prévus par la loi.

- ▶ *Conclusion - Une vision commune et unificatrice est nécessaire pour Strategis.*

Plusieurs personnes interrogées à Industrie Canada étaient d'avis que Strategis manquait de vision commune et unificatrice qui permettrait de fournir une orientation générale au site. Le manque de vision ou de focalisation semblait avoir contribué à la diminution de l'accent placé sur Strategis en tant que produit novateur pour le Ministère, d'où l'attention réduite des gestionnaires. De plus, en l'absence de vision concertée, chacun des sites a assumé la responsabilité de ses propres activités de marketing et de planification. Cela a entraîné la croissance continue, mais variée, du site sans aucune focalisation stratégique.

Certains points de vue divergents concernant la position de Strategis au sein d'Industrie Canada se dégagent. Ainsi, il y a un certain désaccord quant à la pertinence continue de Strategis. Un groupe estime fermement que Strategis demeure un outil utile et bien utilisé qui sert un nombre sans cesse croissant de Canadiens. Selon la deuxième opinion dominante, Strategis est un produit qui a atteint sa maturité, qui est devenu stagnant et qui ne répond plus aux besoins des utilisateurs ni à ceux d'Industrie Canada. De plus, il y avait des opinions divergentes entre ceux qui reconnaissaient la valeur d'un site Web commun ou d'une présence sur Internet commune à l'échelle ministérielle et ceux qui valorisent plutôt l'indépendance des différents produits.

- ▶ *Conclusion - L'étendue et la portée de l'information et des services offerts sur Strategis sont uniques.*

La quantité de contenu fournie sur Strategis est unique. Selon les personnes interviewées à Industrie Canada et les organisations intermédiaires, la majorité de la valeur de Strategis se trouve dans la portée de l'information et des services offerts. Cependant, c'est le contenu (par ex., l'étendue et la portée de l'information) qui est perçu comme la force plutôt que la présentation (par ex., le fait qu'il soit sur un seul site et que la présentation soit uniforme).

- ▶ *Conclusion - Engagement nécessaire de la part de la haute direction du Ministère quant à la gouvernance et à la gestion de Strategis.*

Un des principaux enjeux auxquels fait face Strategis est la nécessité de l'engagement des cadres supérieurs d'Industrie Canada quant à la gouvernance et la gestion continue de Strategis. Même si la responsabilité générale de Strategis relève du BAPI, chaque groupe est responsable du contenu qu'il produit et tient à jour. Actuellement, il n'existe aucun forum ou comité à l'échelle ministérielle destiné à la discussion des questions stratégiques ou de l'orientation générale de Strategis. Le Comité des fournisseurs de contenu de Strategis sert à échanger de l'information sur les initiatives communes avec les agents et ceux qui travaillent avec les sites clients. Toutefois, ce comité aborde les questions techniques plutôt que stratégiques. Il faut certes élaborer une nouvelle vision pour Strategis, mais un comité au niveau de la haute direction n'est pas encore en place. L'absence d'organe de gouvernance pour Strategis semble avoir contribué au manque de responsabilisation partagée à l'égard de cette initiative dans l'ensemble d'Industrie Canada.

D'après les commentaires d'un nombre important d'agents, de fournisseurs de contenu de Strategis et de membres du personnel de publication, les gestionnaires appuient peu la vision en faveur d'une stratégie de service à la clientèle en ligne au sein de leurs organisations. En effet, dans un certain nombre d'organismes, les agents responsables des produits en ligne ont affirmé que les cadres supérieurs ne considéraient pas le travail avec des sites Web comme relevant de la compétence de professionnels, mais plutôt de celle d'employés subalternes.

Conclusions opérationnelles

- ▶ *Conclusion - La difficulté de naviguer sur le site constitue un obstacle pour les utilisateurs nouveaux et occasionnels, et limite leur capacité d'accéder à l'information et aux services.*

La difficulté de naviguer sur Strategis a été identifiée par les gestionnaires, les agents d'Industrie Canada et les fournisseurs de contenu de Strategis ainsi que les intermédiaires comme une des plus grandes faiblesses du site. La difficulté d'y naviguer était attribuée à de nombreux facteurs, surtout le volume énorme et la portée de Strategis ainsi que la structure du site. Un répondant sur dix (12 p. 100) a indiqué qu'il trouvait rarement ou jamais ce qu'il cherchait. L'analyse des données montre toutefois que les utilisateurs occasionnels ont tendance à indiquer qu'ils étaient incapables de trouver ce qu'ils cherchaient sur Strategis. Un utilisateur sur cinq (20 p. 100) qui a visité Strategis une fois par mois ou moins a indiqué qu'il n'a jamais ou rarement trouvé ce qu'il cherchait.

► *Conclusion - Incidence de l'information et des services de Strategis sur les clients.*

Plus du quart des répondants (26 p. 100) indiquent que Strategis a eu une incidence tout à fait positive sur leur entreprise. De plus, deux répondants sur cinq (39 p. 100) affirment que Strategis a eu une incidence plutôt positive sur leur entreprise. La répercussion la plus courante est l'économie de temps. Il est intéressant de noter qu'un répondant sur six (16 p. 100) a été incapable de déterminer si Strategis a eu une incidence sur son entreprise. Du nombre total de clients qui ont répondu à la question sur l'incidence, 41 p. 100 disent que Strategis leur a permis de gagner du temps.

À certains égards, la nature des répercussions de Strategis semble correspondre à la maturité du marché de services Internet. En 2002, il semble que les plus importantes répercussions surviennent lorsque Strategis permet de gagner du temps dans le traitement de transactions (plutôt complexes). Au fil du temps, on peut s'attendre à ce que Strategis et les services Internet démontrent des répercussions plus grandes grâce à une *richesse* accrue de l'information pour répondre aux besoins et pour s'adapter à une plus grande *diversité* (consulter la section 2.3 du rapport). De telles répercussions futures dépendront, bien sûr, de la gestion de tels services par Industrie Canada.

- ▶ *Conclusion - L'Atelier ne répond pas actuellement aux besoins de tous les clients internes.*

En raison de la confusion entourant le rôle de l'Atelier et des exigences d'élaboration et de lancement d'un nouveau produit, beaucoup de frictions et de frustrations se font sentir parmi les clients internes. L'Atelier n'est pas considéré comme un organisme axé sur le service à la clientèle; de nombreuses personnes le considèrent même comme un obstacle. Bon nombre d'interviewés ont fait une suggestion : transformer l'Atelier en un organisme de service qui essaie de faciliter le travail des fournisseurs de contenu, au lieu de l'entraver selon la perception actuelle. On suggère que l'Atelier adopte le rôle de facilitateur plutôt que celui de « police ». Le personnel est bien perçu, mais les clients internes considèrent la structure et le processus de l'Atelier comme des obstacles importants au service à la clientèle.

9.2 Recommandations

Recommandations stratégiques

- ▶ *Recommandation - Examiner la vision et la forme futures de Strategis*

Il faut élaborer une vision directrice à jour pour Strategis. De toute évidence, il s'agit d'un temps opportun pour se poser certaines questions clés sur Strategis et sur son rôle au sein du Ministère.

Voici quelques questions suggérées :

- ▶ Que souhaite réaliser Industrie Canada avec sa présence en ligne au sein de Strategis?
- ▶ Quelle est la proposition de valeur pour Strategis? (c.-à-d., Quelle valeur unique cherche-t-il à continuer de fournir, à étayer ou à établir avec les principaux groupes de clients? Consulter aussi la section sur l'orientation sur les clients ci-dessous.)
- ▶ Quel est le rôle de Strategis dans la promotion de l'utilisation de technologies de pointe?

- ▶ Comment Strategis permet-il à Industrie Canada de mettre en oeuvre son mandat législatif et de réaliser ses objectifs stratégiques? Quel rôle Strategis devrait-il jouer pour appuyer le Portefeuille?
- ▶ Quelle est la mesure du succès de Strategis à part les visites?

Le présent rapport traite d'un certain nombre de modèles conceptuels. L'intention est d'utiliser les résultats de l'évaluation afin d'alimenter la discussion sur les orientations futures pour Strategis. Ces modèles offrent justement un cadre de référence pour une telle discussion. Ces modèles portent sur des concepts tels que les ressources par rapport à la portée, la diversité et la complexité, la ligne de visibilité et le continuum de l'engagement.

Une grande proportion des participants d'Industrie Canada a remis en question l'avenir de Strategis sous ce site unique. La division de Strategis en plusieurs plus petits sites plus faciles à gérer ou groupes où le rôle de Strategis serait celui de guide à un niveau élevé qui pointerait vers des sites plus en profondeur a été suggérée. Le positionnement de Strategis comme porte unique ou portail vers les services d'Industrie Canada a aussi été suggéré. Strategis, selon cette suggestion, devrait être un portail et permettre aux sites de contenu de répondre aux besoins des différents groupes de clients.

- ▶ *Recommandation - Reconvoquer un comité de cadres supérieurs dont le mandat serait de surveiller Strategis.*

Ce comité serait responsable de fournir une gouvernance générale à Strategis et servirait de mécanisme pour prendre des décisions concernant Strategis au niveau des cadres supérieurs. Ce

comité aurait pour tâche d'élaborer une nouvelle vision et de nouvelles orientations pour Strategis, en plus d'établir une responsabilisation plus claire quant à la gestion du site.

Recommandations opérationnelles

- ▶ *Recommandation - Strategis dans son ensemble doit s'efforcer d'assurer une focalisation axée sur la clientèle.*

La focalisation irrégulière sur la clientèle dans l'ensemble de Strategis est un thème qui s'est dégagé de façon marquée lors du travail sur le terrain. Cette question est étroitement liée à l'élaboration d'une nouvelle vision pour Strategis. En effet, la nécessité d'une focalisation solide sur la clientèle pourrait être abordée par une nouvelle vision qui englobe une philosophie axée sur le client.

Les groupes qui élaborent des outils, de l'information et d'autres produits pour Strategis devraient être en mesure de cerner le principal auditoire de leur site (par ex., Pour qui élaborons-nous ce produit? À quel(s) besoin(s) répondra-t-il? Quel(s) changement(s) aimerions-nous effectuer au moyen de l'outil / information que nous élaborons?). Dans bien des cas, le produit compte des auditoires secondaires, ainsi que des utilisateurs périphériques.

Par ailleurs, les utilisateurs nouveaux et occasionnels continuent d'éprouver de la difficulté à naviguer sur Strategis. Malgré quelques essais d'utilisation du site effectués par le passé et les changements qui ont été apportés, il reste encore beaucoup à faire pour organiser Strategis selon les principes axés sur la clientèle.

Recommandation - Examiner le rôle de l'Atelier.

Afin de mieux répondre aux besoins des clients internes, l'Atelier devrait :

- ▶ examiner les besoins des clients internes;
- ▶ évaluer le rôle que l'Atelier devrait jouer pour mieux répondre à ces besoins;
- ▶ revoir la relation avec les clients (par ex., proactive au lieu de réactive);
- ▶ analyser les compétences requises et la formation nécessaire pour le personnel; et
- ▶ promouvoir l'échange des pratiques exemplaires entre les produits et services.

Par ailleurs, l'Atelier devrait communiquer et clarifier le menu des services disponibles aux clients internes. Cet examen du rôle de l'Atelier serait tributaire des décisions prises au chapitre de la vision et de la forme futures de Strategis.

- ▶ *Recommandation - Élaborer un protocole ou des outils de gestion du site.*

Strategis devrait élaborer un protocole ou des outils de gestion du site. Pour offrir un service beaucoup plus utile, un certain nombre d'interviewés et de fournisseurs de contenu de Strategis recommandent d'appliquer beaucoup plus de rigueur afin de définir clairement la portée du site, la sélection de son contenu, les critères d'inclusion, ainsi que l'indexation et la classification de l'information. On pourrait ainsi élaborer un protocole ou des outils communs de gestion du site. Une suggestion qui a été maintes fois répétée est la création d'une simple liste de contrôle des responsabilités et des échéances de la gestion du site. Une autre suggestion consiste à partager les pratiques exemplaires dans l'ensemble de Strategis.

En somme, la vision pour Strategis établira le contexte pour la gouvernance et l'orientation sur les clients. Les questions liées à la conception et à la prestation seront alors éclairées ou influencées par les décisions au chapitre de la vision et de la gouvernance. Les quatre niveaux de questions, de conclusions et de recommandations sont liés de façon intrinsèque.

Évaluation formative de Strategis

Annexe A

Questions à évaluer par section du rapport

Présenté à :

Industrie Canada

Présenté par :

Performance Management Network



Mai 2002

Industrie Canada - Évaluation formative de Strategis
Rapport final

Annexe A - Questions à évaluer par section du rapport

<i>Questions à évaluer</i>	<i>Section des constatations</i>			
	<i>Vision</i>	<i>Incidence</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Conception et prestation</i>
Question 1- Pertinence - Strategis répond-il aux besoins des entreprises pertinentes, des consommateurs et des autres utilisateurs en leur offrant une source de produits et services sécuritaires, abordables, conviviaux, crédibles, bien présentés et uniques afin de favoriser la compétitivité et l'efficacité?				
1.1 Strategis répond-il de façon appropriée aux besoins de l'ensemble de ses utilisateurs, y compris les entreprises, les consommateurs et les experts?		✓		✓
1.2 Dans quelle mesure les différents fournisseurs d'information et de services de Strategis, qui sont des utilisateurs au sein du gouvernement sont-ils satisfaits de la réponse que donne Strategis à leurs besoins d'information internes en leur offrant l'accès à une vaste gamme d'information en temps opportun?		✓		✓
1.3 Dans quelle mesure les activités menées par les fournisseurs d'information et de services sont-elles pertinentes quand il s'agit de répondre aux besoins des utilisateurs et des groupes d'utilisateurs au moyen des produits d'information et des services offerts par Strategis?		✓		✓
1.4 Quelle est la nature et l'étendue de la coopération ainsi que la consistance entre les groupes qui collaborent et qui contribuent à Strategis?	✓		✓	
1.5 L'aide, les services et l'information offerts par Strategis sont-ils pertinents quant à la promotion de la compétitivité et l'efficacité auprès des utilisateurs?		✓		
Question 2 - Réalisation des objectifs - Dans quelle mesure Strategis réalise-t-il les objectifs visés?				

Industrie Canada - Évaluation formative de Strategis
Rapport final

<i>Questions à évaluer</i>		<i>Section des constatations</i>			
		<i>Vision</i>	<i>Incidence</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Conception et prestation</i>
2.1	Strategis dépasse-t-il sa vision originale avec l'étendue et la portée des produits d'information et des services qu'il offre?	✓	✓		
2.2	Strategis a-t-il établi qu'IC et ses co-fournisseurs de Strategis fournissent de l'information crédible et utile, ainsi que des services uniques à ses utilisateurs?		✓		
2.3	Les utilisateurs sont-ils plus sensibilisés à la gamme complète de produits et services offerts, et utilisent-ils cette information pour modifier positivement leur comportement?		✓		✓
2.4	Les utilisateurs démontrent-ils une meilleure habileté à manipuler et à utiliser l'information et les services qui se trouvent sur Strategis?		✓		✓
2.5	Strategis a-t-il eu une incidence sur la compétitivité ou sur l'utilisation de l'information par les entreprises et les autres utilisateurs?		✓		
Question 3 - Rentabilité / solutions de rechange - Strategis est-il bien conçu et mis en oeuvre ou faut-il apporter des modifications importantes pour accroître son efficacité et son efficience?					
3.1	Quels changements peuvent être apportés pour améliorer la performance de Strategis et probablement son niveau de réussite?	✓		✓	✓
3.2	Un progrès adéquat a-t-il été réalisé en ce qui a trait à la clarification et à l'acceptation des rôles et des responsabilités des divers groupes d'utilisateurs?			✓	

Industrie Canada - Évaluation formative de Strategis
Rapport final

<i>Questions à évaluer</i>	<i>Section des constatations</i>			
	<i>Vision</i>	<i>Incidence</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Conception et prestation</i>
3.3 Les ressources humaines, technologiques, financières et du système ont-elles été utilisées efficacement en vue de la prestation de Strategis utilisé pour mener à bien l'initiative et réaliser ses objectifs? (Y a-t-il des lacunes ou des redondances importantes de ressources?)			✓	✓