

Innovation et prise de risques

**Document d'information pour une table ronde
Forum des politiques publiques
6 octobre 1998**

**Kevin G. Lynch,
Sous-ministre,
Industrie Canada**

Innovation et prise de risques : Une perspective d'Industrie Canada

Résumé

De nombreux facteurs externes exigent un comportement innovateur de la part des organismes qui désirent offrir continuellement un service efficace à leur clientèle. L'innovation dans un contexte gouvernemental est essentielle pour assurer une amélioration soutenue et pour porter une plus grande attention sur les résultats. Afin d'encourager l'innovation et la prise de risques au sein du gouvernement, nous devons assurer des cadres et des stimulants favorisant l'innovation, une intégration appropriée de stratégies en matière d'innovation et de risques, une habilitation réelle de notre personnel et une confiance en lui, ainsi qu'une convergence de nos efforts sur les exigences des clients.

Table des matières

- A. Introduction
- B. Facteurs exigeant l'innovation
- C. Exemple d'une approche ministérielle
- D. Défis rencontrés en chemin
- E. Regard sur l'avenir
- Annexe** : Étude de cas sur l'innovation dans un contexte gouvernemental : *Strategis*

A. Introduction

Au cours des dix dernières années, les exigences placées sur les gestionnaires du service public ont manifestement changé. Voici une citation tirée du « Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction » de Lawrence Strong :

Les citoyens exigent un gouvernement plus responsable, de meilleurs services, une plus grande transparence, et des réalisations supérieures; surtout, ils veulent des résultats tangibles. » (p. 3)

Ces exigences ont augmenté les pressions exercées sur les gestionnaires du gouvernement pour qu'ils deviennent plus innovateurs personnellement et pour qu'ils encouragent le comportement d'innovation et de prise de risques au sein de leurs organismes. La question consiste à savoir si nous fournissons aux fonctionnaires les cadres et les trousseaux d'outils favorisant l'innovation, ce qui implique nécessairement, la prise de risques. Ou bien, avons-nous changé nos objectifs sans réajuster adéquatement nos stimulants? Les employés, qu'ils soient du secteur public ou privé, réagiront raisonnablement aux cadres de stimulants dans lesquels ils oeuvrent.

B. Facteurs exigeant l'innovation

De nombreux facteurs, aussi bien externes qu'internes à Industrie Canada, ont entraîné des demandes pressantes pour des initiatives et des approches innovatrices dans la façon de faire les affaires gouvernementales.

- Les impératifs de la **mondialisation** - nous n'avons pas d'autres choix que de répondre aux résultats de la mondialisation, qui incluent un monde rétrécissant, une interconnectivité accrue, une concurrence soutenue et plus intense, ainsi qu'un plus grand besoin de réponses rapides.
- La nouvelle **économie du savoir** nous a amenés vers de nouveaux rivages, caractérisés par de nouveaux secteurs de croissance, des technologies de l'information en évolution rapide et des besoins pressants pour de nouvelles compétences. Tout cela nous force à repenser et à adapter nos méthodes antérieures pour faire des affaires.
- **Les demandes des citoyens** pour de meilleurs services à moindres coûts, pour une implication publique accrue dans la formulation de politiques gouvernementales et pour un nombre accru d'examens publics minutieux des activités gouvernementales, nous forcent à créer de nouveaux moyens d'interaction avec un public d'une éducation de haut niveau.
- **L'examen des programmes** a axé nos efforts sur les actions prises au sein du gouvernement et sur la façon dont elles sont effectuées; l'examen a également limité les ressources disponibles pour faire la même quantité (sinon plus) de travail.
- **La Relève** - l'initiative du service public fédéral - accorde une priorité accrue sur la créativité et l'innovation à tous les niveaux et, pour le moment, de façon plus concrète, au niveau de la direction.
- **La nouvelle reddition de comptes au Parlement** a entraîné des exigences pour une meilleure planification, surveillance et reddition de nos performances dans la prestation de services au public canadien. Cette reddition nous incite à mieux cibler nos efforts sur les résultats - en vue de nous aider à comprendre ce qui fonctionne bien et moins bien dans notre recherche de solutions créatives.
- **L'approche du portefeuille** pour la gestion a généré des pressions pour de nouvelles approches favorisant la création de plus grandes synergies grâce à une collaboration étroite entre les organismes des secteurs d'activité similaires, sans toutefois changer la machinerie ou les cadres de responsabilité et d'imputabilité des fonctionnaires.

Le gouvernement est déterminé à prendre plus de mesures pour soutenir l'innovation et la prise de risques au Canada ainsi qu'à attirer plus d'investissements étrangers dans les industries canadiennes du savoir. Nous construirons des partenariats créatifs entre les secteurs privé et public afin d'accélérer l'adoption de technologies innovatrices dans tous les secteurs de l'économie. » [TRADUCTION]

Discours du trône
Gouvernement du Canada
23 septembre 1997

C. Exemple d'une approche ministérielle

En réponse à ces diverses pressions pour créer une innovation dans l'organisme et dans la prestation de services, Industrie Canada a introduit un nombre de changements importants, destinés à encourager de « nouvelles façons de faire les affaires ». Voici quelques exemples :

- Nous avons consacré beaucoup de temps pour communiquer à tous les employés un énoncé relativement simple de nos buts et de nos objectifs stratégiques; nous avons précisé que tous peuvent, et doivent, contribuer à la réalisation de ces buts (voir Figure 1). De façon intrinsèque, cette approche a mis un plus grand accent sur les clients : il s'agit d'une approche collective horizontale plutôt qu'une approche de hiérarchie et de contrôle.
- Le ministère a créé de nouveaux mécanismes organisationnels de diversification des modes de prestation des services qui offrent à chaque nouvelle unité fonctionnelle une meilleure orientation vers les clients et des flexibilités d'interaction directe avec les clients. Ces dispositions ont considérablement transformé notre capacité de surveillance détaillée des activités. Les différences entre les systèmes de risques bénéfiques pour l'innovation sont plus évidentes dans les secteurs où les différentes mentalités interagissent très activement (ex. : Commission canadienne du tourisme avec ses représentants des secteurs public et privé).
- Industrie Canada est passé, d'une façon intense, de la prestation d'assistance financière à la prestation de produits et services d'information. Les programmes d'aide financière, de par leur nature, prenaient du temps pour être élaborés et encore plus de temps pour évoluer. Les objectifs étaient souvent davantage liés aux intrants (ressources) qu'aux rendements ou résultats. Les clients étaient manifestement reconnus et les règles du jeu au chapitre de la vérification n'étaient plus un mystère. Dans le domaine des produits d'information, au contraire, la rapidité constitue l'élément clé. L'aptitude à s'adapter est plus importante que la pénétration certaine des marchés *ex ante*, ce qui est impossible dans les cybermarchés en évolution rapide (ex. : *Strategis*; Export Source).
- Nous sommes passés aux partenariats de tierce partie en matière de prestation de programmes, en vue d'obtenir un effet de levier en matière de ressources supplémentaires, pour élargir notre portée et pour devenir plus axés sur le marché. Ce virage change la nature de nos responsabilités et de notre capacité à exercer la forme de surveillance en vigueur avec la prestation interne. En même temps, ce changement a un effet de levier sur la possibilité d'innovation à travers les partenariats. (ex. : les initiatives CANARIE et PRECARN).
- Nous avons encouragé nos employés à communiquer directement avec les clients. Au lieu d'avoir seulement quelques acteurs assumant la principale responsabilité de communiquer les actions d'Industrie Canada, notre but consiste à avoir 4900 communicateurs. Cette approche augmente de façon draconienne la capacité et l'effet de levier de nos communications, mais elle augmente simultanément les risques de déclarations inexactes.
- Le renouvellement des employés a, comme résultat, des modalités de travail plus flexibles, ce qui crée un environnement de travail plus productif et innovateur. Or, cela vient également avec le risque d'abuser de cette flexibilité (ex. : usage inapproprié d'Internet).

D. Défis rencontrés en chemin

Devant ces demandes de changement, les initiatives décrites ci-haut démontrent quelques réponses d'Industrie Canada. Les autres ministères ont d'autres initiatives en cours, chacune répondant aux mêmes pressions pour l'innovation.

Dans la section présente, nous présenterons quelques-uns des défis rencontrés lors de notre tentative de devenir un organisme davantage basé sur l'innovation.

- Sur un grand nombre de perspectives, le service public est encouragé à être innovateur, plus enclin à prendre des risques et plus axé sur les résultats plutôt que sur les règles. Selon les gestionnaires et le personnel, alors que nous parlons de « gestion des résultats », il existe toujours une grande tendance, dans notre système d'évaluation, à se concentrer d'abord sur les processus, les règles et la minimisation des risques, plutôt que sur les réalisations. Les systèmes d'évaluation, surtout le processus de vérification, donnent l'impression que nous vérifions chaque micro activité au lieu de l'ensemble, ou du portefeuille, des activités visant un objectif spécifique.
- Dans cette optique, les approches d'évaluation dans les secteurs public et privé peuvent être assez différentes en pratique. Par exemple, dans le secteur privé, une unité fonctionnelle peut lancer dix initiatives pour atteindre un objectif donné; quand l'objectif est atteint, il importe peu de savoir si toutes les dix initiatives ont fonctionné correctement ou si seulement sept des initiatives ont bien marché alors que les trois autres ont échoué et ont été abandonnées. Réciproquement, dans son évaluation, un organisme du secteur public accorderait, selon toute vraisemblance, une importance égale à chacune des dix initiatives de même qu'à l'objectif global. Si tel est le cas, le système d'évaluation créera un parti pris intrinsèque favorisant la réduction de l'échec et défavorisant la maximisation de l'innovation. De plus, il aboutira probablement à la création d'objectifs globaux peu vigoureux.
- Dans le secteur public, en plus des systèmes d'évaluation traditionnels (qui, en théorie, peuvent être similaires à ceux du secteur privé, même si, comme mentionné plus haut, ils peuvent être différents en pratique), nous possédons des systèmes d'évaluation à la fois politiques et publics. En ce qui a trait au premier, un aspect fondamental de notre système de gouvernement réside dans la responsabilité ministérielle. Dans ce contexte, il existe des questions légitimes quant à savoir si le système politique appuie la prise de risques et l'innovation (ce qui est un complément essentiel pour tout virage qui vise à encourager plus d'innovation et de prise de risques chez les fonctionnaires), ou si le système est peu enclin à favoriser la prise de risques. Si tel est le cas, il y aura une estimation et une réponse asymétriques en ce qui concerne l'échec et le succès, et cela résultera en des signaux incompatibles et des stimulants confus pour les fonctionnaires. Les fonctionnaires sont au courant de la demande d'une plus grande prise de risques, mais ils restent incertains sur l'avantage de courir de tels risques si le coût de l'échec l'emporte sur la récompense du succès.
- Dans le même ordre d'idée, et quelque peu interrelié à la veine des « systèmes d'évaluation publics », il y a la crainte que les médias fassent preuve d'un intérêt asymétrique pour les résultats de façon à faire de la publicité pour les « mauvaises nouvelles », et de passer sous silence les « bonnes nouvelles ». De même, il existe une forme d'intolérance publique envers les « erreurs » de la fonction publique. Dans un tel environnement, une réponse politique asymétrique au succès et à l'échec est compréhensible, mais le système de stimulants incompatibles touchera les fonctionnaires et affectera leur comportement.
- Les véhicules de diversification des modes de prestation des services représentent une tentative pour servir les clients spécifiques d'une manière plus axée sur les affaires. Nous leur avons fourni de plus grandes flexibilités afin d'accomplir cet objectif. Or, avons-nous doté ces flexibilités d'un système d'évaluation qui fusionne adéquatement la mentalité des clients avec celle de la responsabilité du secteur public?

- Outre les changements concernant la machinerie, la forte poussée qui vise à saisir des synergies horizontales à travers le gouvernement (et à travers les gouvernements) soulève des questions intéressantes, notamment : qui est responsable de l'accomplissement des objectifs? quelles personnes faudra-t-il évaluer? et quelles seront les normes d'évaluation à utiliser?

En somme, devenir plus entrepreneur et innovateur implique un virage culturel majeur. Même si de nombreux obstacles ont été retirés pour créer une nouvelle façon de faire des affaires gouvernementales, certains reposent toujours dans nos systèmes d'évaluation et de stimulants. Ces obstacles appuient divers processus, règles et règlements qui tendent à inhiber l'innovation et la prise de risques. Pendant que les clients s'attendent à des changements, et que les fonctionnaires sont encouragés à fournir de nouvelles façons de faire les affaires gouvernementales, les employés se demandent parfois si les cadres sous-jacents ont suffisamment changé pour soutenir l'innovation.

E. Regard sur l'avenir

Une nouvelle approche claire et cohérente pour l'innovation et la prise de risques est cruciale en vue de modeler le comportement que nous voulons avoir dans la fonction publique de l'avenir.

Une aversion excessive contre les risques peut étouffer le progrès et créer une immobilisation bureaucratique. Cela peut provoquer une sous-performance considérable, même causer du mal, sans compter le gaspillage des ressources. Toutefois, une prise de risques excessive n'en est pas mieux. Le défi consiste à atteindre le juste milieu. Mais à qui le rôle de faire ce jugement? Comment pouvons-nous gérer ceux qui font des « reconsidérations » avec une rétrospective parfaite? Comment créons-nous un système d'évaluation qui est flexible à travers tous les différents domaines de l'activité gouvernementale? Où se trouve la « zone de tolérance » bien équilibrée entre l'aversion contre les risques et la prise de risques, qui fait partie de notre cadre qui nous régit et qui est acceptée politiquement?

Une étude de cas sur *Strategis* est présentée dans l'Annexe A à titre d'exemple. Elle démontre, selon nous, que l'atteinte de la « zone de tolérance » équilibrée a été entravée par l'approche traditionnelle de vérification. Celle-ci se concentre sur les processus et les contrôles du point de vue de la gestion de projets, au lieu de mettre en évidence la gestion de l'innovation, les approches du portefeuille et les résultats atteints. (décembre 1997, Rapport du Vérificateur général, Chapitre 23, *Les systèmes en développement*). Si Industrie Canada avait appliqué une approche de gestion axée sur le processus, à un projet dynamique comme *Strategis*, cela aurait créé des obstacles à l'opportunité et à l'à-propos des renseignements requis et, selon nous, aurait nui au succès final de cette initiative.

Il existe également la crainte que le délai d'exécution de quelques vérifications des résultats soit plus court que le temps requis pour atteindre les objectifs de politiques publiques. Les réalisations de certaines initiatives du secteur public prennent généralement plus de temps à se concrétiser que ceux du secteur privé. Il s'ensuit que la vérification dans la fonction publique doit être compatible, du point de vue du délai d'exécution, avec le temps requis aux initiatives de ce secteur pour atteindre les résultats désirés. Ainsi, les vérificateurs de la fonction publique ne peuvent pas nécessairement entrer en scène en même temps que ceux du secteur privé. Sinon, les approches et les normes de vérification risquent de se développer prématurément et d'être appliquées avant que

nous avons une compréhension solide des meilleures façons de travailler dans les nouveaux domaines (technologiques) naissants.

Si nous désirons réellement une **orientation axée sur les résultats** (c.-à-d. : moins d'importance accordée aux processus, aux règles et aux règlements, ainsi qu'aux activités et aux extrants), il nous faut une plus grande tolérance pour la prise de risques et un soutien accru pour l'innovation de gestion. Dans une certaine mesure, ce virage des attitudes, des valeurs et des mentalités peut être facilité par la formation et le perfectionnement, par le changement draconien de nos processus d'évaluation (par exemple, la manière de surveiller et d'évaluer notre performance) et, peut-être, par des meneurs qui prêchent par l'exemple.

Nous devons aussi élaborer **des stimulants et des cadres** qui favorisent le virage des valeurs et des attitudes, pour que le comportement résultant des gestionnaires de la fonction publique soit à la hauteur de nos attentes au chapitre de l'innovation et de la prise de risques. De par leur nature rationnelle, les gens réagissent aux stimulants. Nous pouvons encourager la créativité et la prise de risques de nombreuses façons; néanmoins, il va de soi que les mauvais stimulants généreront de mauvais comportements.

De nombreux intervenants ainsi que le public ont des attentes irréalistes et demandent à recevoir des services publics parfaits sans « histoires d'horreur ». Même si nous parlons du besoin de communiquer largement nos « succès », l'emphase est trop souvent mise sur les « problèmes » - c'est-à-dire le blâme plutôt que la célébration de la réussite. **La célébration de nos réussites** d'une façon ouverte et visible nous aide à nous sentir fiers de ce que nous réalisons, et à encourager les fonctionnaires vers le changement et la croissance.

Bref, il faut s'assurer que nous possédons une **stratégie de gestion des risques** qui reflète notre **stratégie d'innovation**. L'élément clé est l'intégration de toutes les stratégies et la considération aussi bien des aspects positifs que des aspects négatifs. Les risques donnent lieu non seulement à des pertes possibles, mais aussi à des gains possibles. Nous devons nous doter d'une stratégie qui favorise **l'habilitation de notre personnel et la confiance** en lui; qui contribue à créer un climat dans lequel les gestionnaires peuvent être des entrepreneurs; qui donne l'occasion au personnel de se concentrer sur le **POURQUOI** (c.-à-d. : les impacts escomptés) de nos actions, en d'autres mots, les résultats que nous essayons d'atteindre, plutôt que le **COMMENT** (i.e. processus). Cela signifie, tout simplement, une plus grande capacité à accepter les erreurs.

Finalement, nous ne devons jamais perdre de vue le fait que **le service à la clientèle et la satisfaction de la clientèle** constituent les éléments clés du succès de tout organisme. Les clients doivent stimuler l'innovation dans le secteur public. Mais il s'agit d'une voie à double sens, qui exige une plus grande tolérance des échecs, ainsi qu'une meilleure compréhension des différences entre les secteurs public et privé au chapitre des mentalités, des systèmes de stimulants et des réalités opérationnelles.

Étude de cas sur l'innovation dans un contexte gouvernemental : *Strategis*

Annexe du document d'information pour une table ronde
Forum des politiques publiques, 6 octobre 1998

Strategis- Une étude de cas

L'innovation et le changement comportent essentiellement des risques. *Strategis* a été lancé par Industrie Canada en 1994. Il était - et l'est toujours - un élément clé dans la nouvelle façon de faire affaires d'Industrie Canada, basée sur la réorientation et le réajustement du contenu des services et des mécanismes de prestation d'IC. Nous avons réuni une multitude de nouvelles idées, nous avons élaboré de nouveaux modèles et concepts pour le service à la clientèle et nous avons mis en oeuvre ces idées par le biais de technologies de pointe.

Il n'est pas toujours possible de prévoir les stratégies de développement des nouveaux produits/services - nous ne pouvons pas spécifier avec exactitude ni le flux de développement ni les points d'achèvement. La créativité repose au coeur même de tels programmes - d'une part, la créativité des organismes et, d'autre part, les talents, la vision, l'inspiration et les intuitions des individus qui travaillent ensemble.

Le ministère a entamé *Strategis* d'une façon modeste et a affronté sciemment les risques liés à la technologie en évolution rapide, en vue de créer de nouvelles relations avec les clients d'affaires et les consommateurs. Des risques calculés, des nouvelles méthodes de travail axées sur l'équipe, des temps de cycle beaucoup plus rapides, des mécanismes internes concurrentiels pour l'affectation des ressources parmi les projets proposés, une gestion moins encombrante... voilà les approches utilisées intentionnellement en vue d'être à l'avant-garde du nouveau média à évolution rapide qu'est l'Internet.

Il a d'abord été reconnu qu'une évaluation réaliste des risques et avantages potentiels serait essentielle. Douze mois d'étude intense sur les besoins des clients, les capacités d'Industrie Canada et les possibilités technologiques ont précédé la décision de lancer les projets de *Strategis*. Le danger de l'*analyse qui paralyse* était sans cesse considéré et reconnu à tous les égards. À la fin, une variété de propositions de projets ont été considérées, dont certaines ont été appliquées, d'autres pas. De ceux entrepris, certains comportaient un degré élevé de risques, mais personne ne pouvait prévoir dès le départ lesquels remporteraient un succès.

Gérer l'innovation tout en minimisant les risques représentait un défi de taille. En raison du fait que nous étions aux prises avec de nouveaux concepts et de nouvelles technologies, les processus de gestion devaient être adaptatifs plutôt que normatifs. Un bon jugement et une surveillance diligente de la gestion ont davantage guidé l'évolution de ce projet innovateur plutôt qu'une application à la lettre des politiques et des procédures qui auraient pu être appropriées ou inappropriées. Nous avons rectifié les priorités, les objectifs, l'étendue et les ressources, selon les difficultés survenues et les occasions émergentes, grâce aux examens réguliers des cadres supérieurs. Nous avons dû mettre fin à certains projets, lorsque nous nous sommes rendus compte que les risques potentiels dépassaient

les bénéfices potentiels, et nous avons étendu d'autres projets afin de profiter des nouvelles occasions.

La perspective adoptée pour mesurer le succès peut soit cultiver un environnement sain pour stimuler l'innovation et la prise de risques judicieuse, soit devenir un grand frein aux changements. Du point de vue du programme, *Strategis* a été un succès. Il a été conçu pour aider les entreprises canadiennes et, d'après les statistiques d'utilisation et la rétroaction de la clientèle, il est évident que nous avons frappé juste. *Strategis*, et, d'ailleurs, plusieurs des sous-produits de *Strategis* ont reçu une vaste gamme de prix industriels.

Du point de vue des sous-projets à l'intérieur de *Strategis*, certains ont obtenu un succès éclatant, alors que d'autres ont clairement échoué. Il fallait s'y attendre car, dès le départ, les exigences de la clientèle ne pouvaient être identifiées qu'en des termes généraux et les difficultés technologiques ne pouvaient être estimées que de façon générale. Le fait de mettre le doigt sur les échecs spécifiques, avec une « sagesse d'après-coup » et sans une appréciation complète du contexte et des circonstances des décisions clés du projet, aurait pu sérieusement nuire au moral du personnel et décourager la prise de risques. Notre défi de gestion consistait à tirer des leçons, sans créer chez les individus impliqués la honte de l'échec.

Les vérifications de programme ont un impact considérable sur la façon dont les organismes et les gestionnaires individuels répondent aux défis de la gestion des risques. La vérification de *Strategis* conduite par le Vérificateur général en automne 1997 se concentre surtout sur les processus de gestion, plutôt que sur les résultats accomplis. Notre performance a été mesurée en fonction du « Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information » du Conseil du Trésor, de mai 1996. Alors que ce cadre avait été élaboré avec grand soin, il était destiné aux projets TI de grande envergure et ne présentait pas, selon nous, une analyse comparative appropriée pour des projets de publication d'informations basées sur Internet. *Strategis* a également été critiqué pour ne pas avoir respecté la structure décrite dans le guide « Exécution et utilisation d'une analyse de rentabilisation pour les projets de technologie de l'information » du CT.

Dès le début, *Strategis*, et tous ses sous-composants, ont été gérés selon une approche d'étude de cas. L'accent a été mis sur l'opportunité, car la rapidité compte, et sur la clarté, car une communication efficace est essentielle pour une prise de décisions efficaces. Nous croyons que cette approche moins encombrante a beaucoup favorisé l'effort de développement de *Strategis*. Les méthodologies traditionnelles en matière de gestion de projets en TI auraient formé des obstacles à l'opportunité de la transformation requise.

Malgré ces défauts, le rapport de vérification a fourni des suggestions utiles en matière d'améliorations et de réductions des risques. Néanmoins, son approche de mesure des processus de gestion basée sur des comparaisons inappropriées a réduit la crédibilité du rapport aux yeux des gestionnaires de projets et a diminué l'impact bénéficiaire de ses observations tout de même utiles.

Le cheminement de l'innovation vers la mise en opération a fait appel à un différent cadre de défis en matière de gestion. Compte tenu du fait que *Strategis* est devenu plus structuré et plus officiel (avec environ 8 000 clients par jour), il faut adopter maintenant une approche plus structurée pour ses opérations et son entretien. Cependant, la création de nouveaux produits et services continuera sur une piste innovatrice en vue de soutenir la prise de risques judicieuse.

Le défi que nous aurons à relever consiste, d'une part, à mettre en oeuvre des étapes pour l'assurance de la qualité et une planification des affaires plus rigoureuses et, d'autre part, à impliquer nos clients de façon plus étroite; or, il faut franchir toutes ces étapes de façon à ne pas bureaucratiser les processus innovateurs, dynamiques et adaptés aux besoins qui, à l'heure actuelle, fonctionnent bien et qui assurent une rétroaction « en temps réel ». Nous croyons que, dans cette optique, *Strategis* sera apte à continuer son progrès et son évolution afin de répondre aux besoins nouveaux des Canadiens.

Strategis (<http://strategis.ic.gc.ca>), notre site Web interactif et dynamique, vise à offrir des informations aux entreprises et aux consommateurs. *Strategis* a obtenu un succès commercial éclatant, avec plus de 1,3 million de visiteurs et 12,2 millions de documents récupérés en 1997-98. *Strategis* est :

- Le plus vaste site Web du Canada qui fournit des informations commerciales, avec près de 2 millions de documents électroniques;
- disponible 24 heures par jour, sept jours par semaine;
- un service axé sur la clientèle, qui permet aux utilisateurs de communiquer avec son service à la clientèle bien informé, par téléphone, par télécopieur ou par courrier électronique pour recevoir l'aide dont ils ont besoin.
- une collection qui évolue constamment avec plus de 70 produits d'information (en janvier 1998), avec des milliers de liens à d'autres sites utiles à travers le monde
- un moyen qui permet aux utilisateurs de gagner du temps et de sauver de l'argent.

Parmi les ajouts récents sur *Strategis*, on trouve la Carte du commerce canadien, un puissant info-guide sur les informations commerciales au niveau fédéral, provincial et municipal.