

Garven & Associates

Consultants en gestion

Ententes de partenariats pour le développement économique

de l'Ouest :

Évaluation finale du programme

– Rapport final –

Préparé pour :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Préparé par :

Garven & Associates

Mai 2002

Ententes de partenariats pour le développement économique de l'Ouest :

Évaluation finale du programme

– Rapport final –

Table des matières

	<u>Page</u>
SOMMAIRE	I
RECOMMANDATIONS	X
1.0 INTRODUCTION	1
2.0 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	4
3.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION	5
4.0 RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION	8
4.1 PERTINENCE	9
4.2 RÉUSSITE	18
4.3 RENTABILITÉ	28
5.0 ANALYSE COMPARATIVE DES PROGRAMMES	38
5.1 PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE PERTINENTS	38
5.2 COMPARAISON DES RESULTATS DES PROGRAMMES	42

Liste des tableaux et des figures

	<u>Page</u>
Figure 4.1 Importance relative du financement de l'EPDEO pour les promoteurs de projets	13
Figure 4.2 Priorités relatives aux programmes de DEO	16
Tableau 4.3 Effets directs et effets prévus du financement de l'EPDEO.....	20
Figure 4.5 Satisfaction des promoteurs à l'égard des fonctions administratives de l'EPDEO	30
Tableau 5.1 Ententes fédérales-provinciales auxiliaires (1978-1982)	40
Figure 5.2 Spectre des avantages d'un programme gouvernemental	43

SOMMAIRE

Introduction

Depuis 1974, les ententes de coopération pour le développement conclues entre les gouvernements fédéral et provinciaux constituent un élément clé de l'aide fédérale dans le domaine du développement économique régional de l'Ouest canadien. Par le passé, ces programmes ont porté le nom d'Ententes-cadres de développement (ECD) et d'Ententes de développement économique et régional (EDER). Au cours des dernières années, ces ententes de développement économique ont été respectées et administrées dans le cadre des Ententes de partenariats pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO).

Fortes d'un budget fédéral total de 80 millions de dollars sur cinq ans et de contributions de contrepartie d'environ 20 millions de dollars par province, les EPDEO les plus récentes visent tout particulièrement à réaliser les priorités fédérales et provinciales en matière de développement économique.

Maintenant que les EPDEO fédérales-provinciales sont terminées, nous devons décrire et quantifier la réussite du programme grâce à une évaluation finale. Ce projet d'évaluation vise à fournir à la haute direction une évaluation et un examen indépendants des EPDEO et à l'informer de leur bien-fondé, de leur réussite et de leur efficacité.

- Les EPDEO sont-elles toujours conformes aux priorités ministérielles et gouvernementales, et les programmes provinciaux répondent-ils à un besoin de façon réaliste? (Bien-fondé)
- Les EPDEO ont-elles atteint leurs objectifs dans les limites de leur budget et sans obtenir de résultats non désirés? (Réussite)
- Prend-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces, c'est-à-dire des méthodes de conception et de prestation différentes, pour réaliser les objectifs des EPDEO? (Efficacité)

Les programmes de développement économique ont évolué au cours des trois dernières décennies.

La deuxième génération d'EPDEO est terminée...

... il faut comprendre si les EPDEO ont été pertinentes, fructueuses et efficaces.

L'évaluation finale vise à déterminer dans quelle mesure le programme a atteint et continue d'atteindre ses cibles et buts prévus.

Description du programme

Compte tenu des caractéristiques uniques de chaque province, les EPDEO sont adaptées aux besoins régionaux et conçues pour accroître les forces existantes. Les EPDEO forment un vaste cadre d'exploitation, tout en misant sur les priorités et politiques nationales et provinciales en matière de développement économique. On les a établies dans le but d'amener les différentes parties à coopérer pour réaliser le potentiel de développement économique et régional de chacune des provinces de l'Ouest. Les EPDEO sont administrées conjointement par les gouvernements fédéral et provinciaux.

Les EPDEO permettent d'accroître la souplesse des programmes fédéraux et provinciaux de développement économique...

En concluant des EPDEO, le gouvernement fédéral et les provinces veulent :

- stimuler le développement économique et régional de chaque province en déployant des efforts complémentaires et ciblés et en améliorant les consultations gouvernementales;
- fournir des mécanismes permettant d'accroître la coopération fédérale-provinciale et de coordonner les activités liées au développement économique dans chaque province de façon plus efficace.

... sont conçues pour compléter les programmes existants...

... et pour améliorer la coopération fédérale-provinciale.

Une Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest a été établie dans chacune des quatre provinces de l'Ouest. On ne les a pas conclues en même temps dans toutes les provinces. Le Manitoba, la Saskatchewan et l'Alberta ont conclu leur entente en 1997-1998. La Colombie-Britannique, pour sa part, a mis la dernière main à son entente au cours de l'exercice 2000-2001.

Méthode d'évaluation

La méthode qu'on a utilisée pour effectuer l'évaluation finale de l'Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest consistait en une série d'étapes d'évaluation qu'on suit couramment lorsqu'on étudie des ententes fédérales-provinciales. On a fondé l'évaluation sur le cadre d'évaluation de l'EPDEO. On a répondu à chacune des questions des trois catégories du bien-fondé, de la réussite et de l'efficacité une à une.

On a accompli plusieurs activités d'évaluation pour recueillir de l'information et des données appropriées sur le programme :

- examen des dossiers du programme;
- examens des dossiers d'un projet sur place;
- entretiens avec les gestionnaires, les administrateurs et les décideurs du programme;
- entretiens avec des intervenants tiers;
- vaste sondage en ligne auprès des promoteurs;
- études de cas approfondies sur les projets;
- analyse comparative du programme.

À l'étape de la collecte de données, on a réalisé plus de soixante (60) entretiens. On a interrogé des gestionnaires, des administrateurs, des représentants de tierces parties et des promoteurs de projets. On a étudié un vaste échantillon de dossiers de projets ainsi que des documents sur le programme et des ententes législatives. Dans l'ensemble, 52 % des responsables des projets financés ont répondu au sondage auprès des promoteurs. Cela constitue 58 % des investissements des EPDEO. Le présent document d'évaluation finale du programme constitue une analyse exhaustive de l'initiative des EPDEO dans les quatre provinces de l'Ouest.

Lorsqu'ils ont procédé à leur évaluation, Garven & Associates ont suivi les lignes directrices et les principes établis par le Conseil du Trésor du Canada. En respectant ces principes courants, ils ont pu effectuer une évaluation utile et pratique qui permettra de fournir une rétroaction importante aux gestionnaires et administrateurs des programmes. Au cours de l'évaluation finale, on s'est concentré sur trois éléments d'évaluation importants : le bien-fondé, la réussite et l'efficacité.

Le programme est-il fondé?

L'EPDEO est très justifiée. On a toujours besoin d'un programme conçu pour faire avancer des secteurs particuliers, de nouvelles recherches, le développement économique et le développement communautaire dans l'ensemble de l'Ouest canadien. Les EPDEO visent à aider chacune des provinces de l'Ouest à explorer des façons d'accroître le développement

L'EPDEO continue d'être pertinente en ce sens qu'elle atteint les buts fédéraux et provinciaux en matière de développement économique.

économique et communautaire. En tant qu'outils de développement économique souples, les EPDEO peuvent réaliser les priorités et s'adapter aux orientations établies dans chacune des provinces. Ces priorités vont de la mise au point de techniques jusqu'à la recherche médicale et du tourisme jusqu'aux marchés agricoles.

Le programme des EPDEO vise un deuxième objectif : établir des relations de travail et de collaboration entre tous les ordres de gouvernement. Pour maximiser l'efficacité des ressources humaines et financières sans qu'il n'y ait chevauchement ni double emploi, on doit adopter une approche coordonnée. L'analyse des résultats des entretiens révèle que de bonnes relations de travail ont été établies dans chaque province. Les gouvernements continuent de miser sur la qualité de ces relations pour entreprendre des projets stratégiques financés par l'entremise d'autres ressources et programmes financiers qui ne font pas partie de l'EPDEO.

Les EPDEO ont-elles été efficaces?

L'initiative d'EPDEO dans chaque province a été administrée conjointement par le ministère fédéral de la Diversification de l'économie de l'Ouest et par les ministères provinciaux correspondants du Développement économique.

Les frais qu'impose le gouvernement fédéral pour administrer les EPDEO sont prévus dans le budget de base de DEO. Par conséquent, on a affecté un équivalent temps plein (ou moins) par année à l'administration de l'EPDEO pour chaque province. Les provinces ont mis sur pied un effectif semblable. Grâce à ce modèle administratif, les EPDEO ont été réalisées de façon efficiente.

Il importe de noter que, lorsqu'on réduit le temps de travail des ressources humaines, on compromet nécessairement les fonctions administratives du suivi, du contrôle et de l'évaluation des projets. On doit accroître le nombre d'heures de travail des ressources humaines et les budgets administratifs pour évaluer l'efficacité, les résultats et l'impact du programme.

Les EPDEO ont été efficaces, car les coûts administratifs sont restés bas.

Les EPDEO ont-elles été fructueuses?

Même si les ententes viennent de se terminer et qu'on n'a pas défini d'indicateurs de réussite au début du programme, on peut cerner les premiers signes de la réussite du programme.

- Les résultats du sondage ont montré que les clients sont très satisfaits de la mise en œuvre générale du programme d'EPDEO.
- Dans chaque province, les EPDEO ont permis d'obtenir des ressources financières supplémentaires de la part du secteur privé et d'autres ressources gouvernementales. Les promoteurs de projets prévoient que le secteur privé va investir considérablement dans leurs projets à l'avenir.
- On a investi près de 500 millions de dollars en immobilisations dans les immeubles et le matériel, et les projets ont créé plus de 1 300 emplois à temps plein. On mentionne que plus de 120 nouvelles entreprises ont vu le jour grâce à un projet financé par une EPDEO.

Le financement des EPDEO a permis de lancer des projets qui, dans d'autres circonstances, n'auraient pas été possibles, et a accéléré le progrès de nombreux projets de développement économique et communautaire dans l'Ouest canadien.

À titre d'outil de développement économique souple, l'EPDEO a soutenu un grand nombre de projets axés sur des priorités provinciales et fédérales manifestes. Les EPDEO sont structurées de façon à soutenir des activités complexes de recherche et développement ainsi que le développement économique généré par la collectivité.

Limites d'évaluation

La capacité de documenter et de quantifier l'efficacité et la réussite des EPDEO a été compromise pour les raisons suivantes :

1. Au début de l'initiative d'EPDEO, on n'a pas établi de mesures de rendement ni d'indicateurs de réussite. Par conséquent, on ne dispose d'aucune cible ni d'aucun point de repère qui nous permettraient de mesurer la réussite de façon efficace.

Même si bon nombre de projets sont encore bien jeunes, les facteurs de réussite sont évidents.

2. Les EPDEO sont en place dans la plupart des provinces depuis cinq ans (à l'exception de la Colombie-Britannique). Toutefois, bien des projets sélectionnés n'ont pas disposé de cinq années pour atteindre leurs buts et objectifs. En conséquence, la plupart des projets sont trop jeunes pour qu'on commence à quantifier leurs effets.

Conclusions

La présente évaluation a pour but de répondre aux trois grandes questions suivantes, qui sont suivies de nos conclusions fondées sur notre évaluation.

Les EPDEO sont-elles toujours conformes aux priorités ministérielles et gouvernementales, et les programmes provinciaux répondent-ils à un besoin de façon réaliste?

Conclusion 1

Les EPDEO ont plusieurs qualités importantes. Mentionnons qu'elles ont permis d'établir des relations de coopération et de travail entre le gouvernement fédéral et les gouvernements des provinces de l'Ouest, qu'elles sont souples, qu'elles ont été administrées de façon efficiente et qu'elles ont donné vie à des projets qui se sont rapidement révélés fructueux.

Conclusion 2

L'EPDEO la plus récente, qui a pris fin le 31 mars 2001, n'a pas respecté la politique actuelle du gouvernement fédéral, selon laquelle on doit gérer les résultats. Aux termes de cette politique, la principale responsabilité des gestionnaires de la fonction publique est de définir les résultats prévus, de se concentrer continuellement sur l'obtention de résultats, de mesurer régulièrement le rendement, d'apprendre et de s'adapter pour améliorer l'efficacité et l'efficacités. Les EPDEO ont mis l'accent sur la sélection et la mise en œuvre des projets. On n'a pas précisé les résultats escomptés ni les méthodes permettant de contrôler les extrants et de cerner les résultats. On aura besoin de ressources humaines et d'un budget connexe pour respecter cette politique.

Conclusion 3

Au cours de notre examen, nous avons trouvé des preuves que le programme répond à plusieurs besoins. Cependant, on n'a pas cerné, documenté ni ordonnancé les besoins particuliers à l'avance, et on n'a pas cherché à le faire en tenant compte de la participation directe des intervenants. On a plutôt répondu aux besoins en fonction des exigences des intervenants selon le gouvernement.

Les EPDEO ont-elles atteint leurs objectifs dans les limites de leur budget et sans obtenir de résultats non désirés?

Conclusion 4

Les EPDEO ont atteint l'ensemble des objectifs du programme en respectant le budget et en engendrant peu de frais administratifs. On n'a cerné aucun résultat non désiré.

Conclusion 5

Si l'on avait davantage de ressources humaines, on serait plus à même de contrôler et de suivre les projets.

Prend-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces, c'est-à-dire des méthodes de conception et de prestation différentes, pour réaliser les objectifs des EPDEO?

Conclusion 6

Les EPDEO représentent un changement majeur dans un continuum de programmes de développement fédéraux-provinciaux passés. Elles visent principalement à créer des avantages publics indirects grâce à des projets émanant de représentants du gouvernement. Les effets sont intangibles de nature et difficiles à mesurer de façon fiable. Comme on ne s'est pas beaucoup intéressé aux résultats générés par le financement des EPDEO, il est difficile de juger si les EPDEO constituent le moyen le plus approprié et le plus efficace, c'est-à-dire une méthode différente de conception et de prestation, pour atteindre des objectifs en matière de développement.

RECOMMANDATIONS

Les EPDEO ont été des outils utiles, efficaces et fructueux pour favoriser les partenariats entre les gouvernements fédéral et provinciaux et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Les recommandations qui découlent de l'évaluation finale des EPDEO peuvent s'appliquer directement à la conception et à la mise en œuvre d'EPDEO semblables dans l'avenir.

Les recommandations sont le fruit de diverses activités de collecte de données, de recherche et d'analyse menées au cours de l'évaluation.

Recommandation 1

Mener de vastes consultations auprès des intervenants du gouvernement et de l'industrie concernant les besoins et les priorités en matière de développement et de diversification économiques avant de mettre en œuvre de futures ententes de type EPDEO.

Bien-fondé

Pour réussir, bien des méthodes de diversification et de développement économiques dans les sociétés démocratiques supposent l'établissement de partenariats entre les secteurs public et privé. Au Canada, les deux ordres de gouvernement collaborent, et des intervenants sont de la partie. C'est là un gage de réussite en matière de développement économique.

Au fil des entretiens que nous avons menés avec des représentants du secteur, nous avons confirmé et renforcé l'importance des consultations auprès des intervenants clés au sujet des priorités et des besoins stratégiques futurs. On pourrait trouver de l'information sur les besoins des intervenants grâce à d'autres processus de consultation (p. ex. consultations budgétaires, etc.). Cependant, l'information qui découle de tels processus est souvent trop générale pour ce qui est de la conception d'un programme. Pour concevoir le mieux possible un programme, il est important de mener des consultations ciblées. En consultant les gens, on veut obtenir des commentaires et de la rétroaction de groupes d'intervenants clés et d'organisations susceptibles d'avoir besoin d'aide pour réaliser leurs objectifs de croissance économique.

Ces consultations devraient avoir lieu au cours de l'étape de la conception et de l'élaboration d'une nouvelle entente. De cette façon, les intervenants comprendront mieux l'orientation prévue de la diversification de l'économie de

l'Ouest ainsi que les outils que l'on propose pour favoriser le développement économique et améliorer les partenariats. La participation des intervenants aura pour effet d'accroître la pertinence des futures initiatives de type EPDEO. De plus, cela incitera les intervenants à accepter la situation et à coopérer.

Recommandation 2

À l'avenir, on devrait envisager de mettre en œuvre des initiatives de type EPDEO non pas en s'attardant à un projet à la fois, mais plutôt en visant à accroître certains investissements prioritaires clés.

Bien-fondé

Si l'on ne tient pas compte de quelques exceptions notables (p. ex. les piles à combustible en Colombie-Britannique, les établissements de recherche sur la santé au Manitoba), on peut dire que les dépenses des EPDEO ont été consacrées à différentes sortes de projets un peu partout dans l'Ouest du Canada. Cela a été possible parce que les EPDEO ont adopté une vaste définition du développement économique qui englobe l'éducation, la recherche et le développement, les soins de santé, etc.

À l'avenir, les ententes visant à favoriser la diversification et le développement économiques devraient documenter et définir les concepts le plus précisément possible. Quels sont les résultats souhaités de la diversification et du développement économique? Veut-on créer des emplois, accroître l'activité économique à valeur ajoutée, solliciter de nouveaux investissements du secteur privé, établir de nouvelles industries, trouver de nouvelles capacités en recherche et développement, etc.? En répondant à ces questions, on sera à même de définir la signification de « diversification et développement économiques » et on suscitera des investissements dans moins d'initiatives, mais des initiatives plus stratégiques.

Recommandation 3

Établir un ensemble commun de procédures et de protocoles fédéraux-provinciaux pour garantir une mise en œuvre plus uniforme des futures initiatives de type EPDEO dans l'Ouest du Canada.

Bien-fondé

Les procédures communes de mise en œuvre devraient comprendre des mécanismes de prestation, des critères d'admissibilité, des facteurs de classement et de sélection, des outils d'évaluation de projets et des procédures relatives à la diligence raisonnable.

Les quatre provinces de l'Ouest n'ont pas utilisé les mêmes critères d'admissibilité et de sélection des projets. Le problème qu'il peut y avoir à ne pas utiliser les mêmes critères d'admissibilité et systèmes de classement réside en partie dans le risque que les décisions ne soient pas justifiées ou conformes d'une province à l'autre.

Recommandation 4

Élaborer et suivre un plan de communications détaillé pour orienter une approche cohérente et renforcée face aux communications et à la visibilité pour ce qui est des futures initiatives de type EPDEO.

Bien-fondé

Beaucoup d'éléments tendent à faire croire à des incohérences dans le profil privilégié des EPDEO de toutes les provinces de l'Ouest. De plus, tout porte à croire qu'on voulait partager de l'information avec le public au sujet des investissements des EPDEO.

Les cadres interrogés ont confirmé que les EPDEO n'ont pas été conçues en vue d'un vaste accès fondé sur des propositions. On a préféré maintenir l'approche relativement ciblée des programmes des EPDEO. On pensait que, si on lançait un vaste appel de propositions, on recevrait beaucoup de demandes d'aide financière auxquelles on ne pourrait répondre compte tenu des ressources financières limitées.

En même temps, compte tenu des exigences fédérales en matière de visibilité, on se devait d'annoncer au public les nouveaux investissements dans les projets des EPDEO qui avaient pour effet d'attirer l'attention sur ces ententes. Certains représentants ont reconnu avoir reçu beaucoup d'appels de clients potentiels qui, après avoir entendu des annonces de projets, leur ont demandé de l'information sur l'accessibilité des fonds des EPDEO.

La meilleure façon de s'assurer que tous les aspects des communications sont traités de façon uniforme, c'est d'utiliser un plan de communications coordonné

assorti d'objectifs de communications clairs et d'activités périodiques de mesure de l'efficacité des communications. On devrait utiliser cet outil au cours de la mise en œuvre d'une nouvelle entente. Enfin, un investissement plus stratégique dans les EPDEO futures faciliterait la création d'un plan de communication plus cohérent.

Recommandation 5

Utiliser une méthode de gestion axée sur les résultats pour ce qui est de la mise en œuvre des futurs projets d'EPDEO, y compris l'utilisation de mesures de rendement fiables et de systèmes de collecte de données correspondants.

Bien-fondé

Avant la mise en œuvre, on doit élaborer un cadre de programme qui déterminera :

1. clairement les besoins auxquels devra répondre le programme (en fonction des résultats des consultations menées conformément à la Recommandation 1);
2. les réussites du programme;
3. les mesures du rendement et les indicateurs de réussite;
4. des méthodes de collecte de données;
5. les responsabilités des demandeurs, des gestionnaires de programmes et des évaluateurs de programmes en ce qui a trait à la collecte de données.

Aux termes des exigences de leur contrat, les demandeurs seraient tenus de suivre les extrants et de recueillir des données fiables sur l'impact.

On devra engager des dépenses supplémentaires pour recueillir des données convenables et mesurer avec exactitude les résultats et le rendement. On devra affecter des fonds du programme à cette fin. Cependant, on en sortira gagnant, car on disposera de renseignements plus fiables sur l'impact et la réussite du programme (résultats). De plus, on sera plus à même de planifier des projets futurs qui entraîneront un meilleur rendement des investissements publics. Les investissements supplémentaires dans le secteur privé et l'augmentation du nombre d'emplois sont des exemples des types de données que l'on pourrait recueillir plus fréquemment et de la même manière pour mesurer le rendement.

L'utilisation d'indicateurs de rendement pour mesurer l'impact et l'efficacité devrait faire partie intégrante du cadre d'évaluation approuvé par le Conseil du Trésor en ce qui concerne une nouvelle initiative de type EPDEO. Ces indicateurs devraient être des outils pratiques et utiles que les promoteurs de projets et les gestionnaires de programmes pourraient utiliser pour mesurer les progrès accomplis à long terme dans l'atteinte des buts et objectifs.

1.0 INTRODUCTION

Le développement économique constitue une responsabilité et un but communs des gouvernements fédéral et provinciaux. Depuis 1974, l'une des principales formes de soutien fédéral dans le domaine du développement économique régional de l'Ouest canadien a été l'établissement d'ententes de développement entre le gouvernement fédéral et les provinces. Même si les titres, les principes, les méthodes et les budgets totaux de ces ententes ont changé au fil des ans, l'objectif global, lui, n'a pas changé : promouvoir la coopération fédérale-provinciale en matière de développement économique régional dans l'Ouest canadien.

Au cours des dernières années, les ententes de développement ont pris la forme d'Ententes de partenariats pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO). On a établi des initiatives d'EPDEO distinctes dans chacune des provinces de l'Ouest. Même si les buts et objectifs sont presque identiques, la nature des ententes permet à chacune des provinces de l'Ouest de mettre l'accent sur ses priorités. Les EPDEO sont conçues pour être un outil de développement économique et communautaire qui répond à des besoins changeants.

1. stimuler le développement économique et régional de chaque province en déployant des efforts complémentaires et ciblés et en améliorant les consultations gouvernementales;
2. fournir des mécanismes permettant d'accroître la coopération fédérale-provinciale et de coordonner les activités liées au développement économique dans chaque province de façon plus efficace.

Au cours de la première entente quinquennale, les EPDEO visent à régler les questions prioritaires du gouvernement fédéral et des provinces en ce qui concerne le développement économique. Le gouvernement canadien a cerné quatre secteurs de l'Ouest qui tireraient avantage d'investissements supplémentaires : foresterie, communications, tourisme et exploitation des ressources minières. Les plus récentes EPDEO, qui ont été renouvelées, dégagent des secteurs prioritaires dans chaque province.

- Colombie-Britannique - Développement des piles à combustible
- Innovation, technologie de l'information et mise en valeur des océans
- Diversification et développement économiques régionaux

- | | |
|--------------|---|
| Alberta | <ul style="list-style-type: none">- Mise au point de techniques- Infrastructure de l'innovation- Développement communautaire- Recherche et développement- Développement des populations autochtones |
| Saskatchewan | <ul style="list-style-type: none">- Infrastructure économique- Infrastructure touristique- Initiatives d'exportation et de commercialisation- Développement économique des régions rurales et du Nord- Évaluation de projets stratégiques |
| Manitoba | <ul style="list-style-type: none">- Expansion des affaires- Innovation économique- Priorités stratégiques régionales- Études sur le développement économique novateur |

De nombreux projets élaborés et sélectionnés portent sur au moins un des secteurs prioritaires du gouvernement fédéral et des provinces.

Le gouvernement fédéral a affecté un budget total de 80 millions de dollars à l'Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest. Ces fonds sont répartis également entre les quatre provinces. Les gouvernements provinciaux ont investi 20 millions de dollars chacun en contrepartie des ressources fédérales. Les EPDEO sont administrées et gérées conjointement par des représentants fédéraux et provinciaux. L'engagement fédéral est géré par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).

Maintenant, après cinq ans, l'initiative de l'EPDEO est arrivée à terme. On veut comprendre l'efficacité et l'impact du programme sur le développement économique de chacune des provinces.

2.0 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Une évaluation finale a pour but de déterminer dans quelle mesure un programme a atteint et continue d'atteindre les cibles et buts fixés. La présente évaluation vise à fournir aux cadres supérieurs et aux décideurs une évaluation et un examen indépendants des EPDEO et de les informer de leur pertinence, de leur réussite et de leur rentabilité.

Dans le cadre de cette évaluation finale, on tiendra compte d'une foule de questions énumérées dans le cadre d'évaluation. On suivra les politiques et les normes du Conseil du Trésor du Canada pour évaluer les questions qui ont été posées. En général, on a examiné les questions suivantes :

1. Les EPDEO sont-elles toujours conformes aux priorités ministérielles et gouvernementales, et les programmes provinciaux répondent-ils à un besoin de façon réaliste?
 - La politique gouvernementale actuelle exige-t-elle toujours qu'on élabore des EPDEO, même si l'on considère qu'elles produisent les résultats escomptés?
 - Les EPDEO continuent-elles à mettre l'accent sur le problème ou la question qui a mené à leur création?
 - Le mandat et les objectifs de l'EPDEO sont-ils énoncés de façon adéquate?
2. Les EPDEO ont-elles atteint leurs objectifs dans les limites de leur budget et sans obtenir de résultats non désirés?
 - Le programme a-t-il produit les résultats escomptés?
 - Quels résultats escomptés et non désirés le programme a-t-il produits?
3. Prend-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces, c'est-à-dire des méthodes de conception et de prestation différentes, pour réaliser les objectifs des EPDEO?

3.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode utilisée pour l'évaluation finale consistait à recourir à diverses sources de données. En analysant ces sources, on a recueilli des renseignements fiables et exhaustifs dans le but de répondre à chacune des questions d'évaluation énumérées dans le cadre.

Examen des documents du programme

Garven & Associates ont entrepris le processus d'évaluation finale en examinant chacune des ententes provinciales ainsi que tous les autres documents pertinents concernant le programme (évaluations à mi-mandat, responsables du projet, critères de sélection des projets, documents sur l'établissement des priorités internes, etc.). L'étude des documents de base nous a permis de mieux comprendre chacune des ententes provinciales.

Sondage auprès des promoteurs

On a communiqué avec chacun des groupes (promoteurs) qui ont reçu une aide financière dans le cadre de l'EPDEO afin de leur demander de participer à un sondage sur l'évaluation des effets. Le sondage a été administré en direct, ce qui a permis la transmission et le retour du sondage par courrier électronique. Le sondage devait mettre l'accent sur les objectifs et les résultats des projets. On a demandé aux promoteurs de quantifier les résultats de leurs projets, lorsque cela était possible. De plus, on a tenté d'évaluer le degré de satisfaction des promoteurs à l'égard de l'administration de l'EPDEO.

Le sondage a eu lieu en février et mars 2002. Il a été administré en trois étapes : 1) transmission du sondage (en français et en anglais), 2) envoi d'un rappel par courriel vers la date limite de retour du sondage, et 3) appel téléphonique de suivi pour stimuler la participation au sondage.

Dans l'ensemble, on a obtenu un taux de réponse de 52 %, ce qui représente 58 % des ressources financières consacrées aux quatre initiatives provinciales d'EPDEO. Grâce à cet excellent taux de réponses, les résultats de ce sondage seront très fiables.

Pour connaître tous les résultats du sondage, consulter l'annexe 1 du présent rapport.

Entretiens avec des cadres et du personnel administratif

Des consultants de Garven & Associates se sont rendus dans chacune des provinces pour interroger des représentants fédéraux et provinciaux. Ils ont posé des questions à des représentants responsables de l'élaboration des politiques, de l'établissement des priorités, de la sélection des projets, de l'administration des programmes et de la gestion financière. Pour obtenir la documentation complète des résultats de l'entretien, consulter l'annexe 2.

Examen des dossiers des projets

On a sélectionné un vaste échantillon de dossiers de projets dans chacune des provinces afin de les examiner de façon approfondie. On a étudié les dossiers afin d'y repérer des décisions en matière de financement, des recherches de base et des recherches préalables, des procédures redditionnelles, des pratiques de paiement, des procédures de suivi, des communications, etc.

Entretiens avec des tiers de certains secteurs

Pour mieux comprendre l'impact du financement de l'EPDEO, on a choisi un groupe de spécialistes d'un secteur en particulier afin de les interroger. Lorsque cela était possible, on a sélectionné des spécialistes responsables de l'administration du programme d'EPDEO qui ne travaillaient pas pour un ministère du gouvernement fédéral ou des gouvernements provinciaux. De cette façon, on voulait examiner la valeur, l'impact et la réussite du financement de l'EPDEO selon un point de vue extérieur.

Au total, on a choisi 15 spécialistes représentant différents secteurs prioritaires. Les spécialistes étaient répartis dans les quatre provinces de l'Ouest. (Consulter la section 6.0.)

Analyse des études de cas

Afin de suivre le progrès et l'impact de plusieurs projets financés par l'EPDEO, Garven & Associates, en consultation avec chacune des provinces, a choisi un certain nombre de projets pour les analyser dans le cadre d'une étude de cas. On a élaboré un modèle commun de rapports d'études de cas afin que tous présentent les résultats de façon uniforme.

Au total, on a préparé dix études de cas qui représentent un peu plus de 20 projets.

1. Fuel Cells Canada, Colombie-Britannique – étude de cas combinant les activités de plusieurs projets de mise en valeur de la pile à combustible.
2. Étude sur la qualité de la viande de bison, Alberta.
3. Centre George W. Govier (centre de transport de fluides et de boues), Alberta.
4. National Nuclear Magnetic Resonance Centre (projet d'IRM de l'Université de l'Alberta), Alberta.
5. Centre for Social Entrepreneurship, Alberta.
6. Groupe de projets du Research Park de Regina/de l'Université de Regina, Saskatchewan – étude de cas combinant plusieurs activités liées au Research Park.
7. Centre de recherche St. Boniface : radiologie sans film, Manitoba.
8. Expansion de la façade portuaire de Gimli, Manitoba.
9. Projet de renouvellement du Nord : SEED Winnipeg Inc., Manitoba.
10. Centre de recherche sur le vieillissement de l'Hôpital général de Saint-Boniface, Manitoba.

Analyse comparative du programme

On a comparé le programme avec d'autres programmes gouvernementaux semblables.

Procédures redditionnelles

Tout au long du projet d'évaluation finale, Garven & Associates a travaillé de concert avec un comité directeur formé de représentants de Diversification de l'économie de l'Ouest. On a produit des rapports d'étape réguliers. On a

également préparé des rapports périodiques clés, rapports qu'ont examinés le comité directeur et d'autres représentants fédéraux et provinciaux.

4.0 RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION

Dans le présent chapitre de l'évaluation finale, on documente les résultats de la collecte de données et des processus d'analyse. Les conclusions de l'évaluation portent sur les deux principaux objectifs des EPDEO selon l'examen des documents et des dossiers.

Les objectifs se résument comme suit :

- stimuler le développement économique et régional de chaque province en déployant des efforts complémentaires et ciblés et en améliorant les consultations gouvernementales;
- fournir des mécanismes permettant d'accroître la coopération fédérale-provinciale et de coordonner les activités liées au développement économique dans chaque province de façon plus efficace.

Les conclusions de l'évaluation sont résumées dans 19 questions d'évaluation définies dans le cadre d'évaluations et fournies par Diversification de l'économie de l'Ouest. Les questions se classent dans trois catégories : 1) pertinence du programme, 2) réussite du programme (effets) et 3) rentabilité du programme.

Dans chaque catégorie d'évaluation, les résultats sont structurés selon les réponses données à chacune des questions d'évaluation et suivis d'une série de conclusions sommaires pour le groupe de questions en cause.

Pour préparer les réponses, on a utilisé les sources de données suivantes : documents du programme d'EPDEO, dossiers de projets particuliers, entretiens avec les gestionnaires du programme, sondage par courrier électronique auprès des promoteurs de projets, entretiens avec des tiers qui connaissent les priorités du projet de l'EPDEO et études de cas de projets.

4.1 Pertinence

Dans la présente section du rapport, on répond aux six questions d'évaluation concernant la pertinence de l'EPDEO. Les questions portent sur la capacité de l'EPDEO de répondre aux nouveaux besoins changeants de l'Ouest du Canada, la pertinence des objectifs de l'Entente en ce qui concerne les priorités fédérales et provinciales, et l'utilité de ce genre d'entente dans l'avenir.

Dans l'ensemble, la principale question à laquelle il faut répondre en ce qui concerne la pertinence est la suivante :

Les EPDEO sont-elles pertinentes compte tenu des objectifs et des besoins perçus dans les provinces de l'Ouest canadien?

Réponse aux questions concernant la pertinence

La présente section contient des réponses détaillées qu'on a données aux questions d'évaluation sur la pertinence en fonction d'une analyse des données compilées au cours de la période d'enquête de l'étude.

1. Les EPDEO ont-elles répondu de façon appropriée aux besoins cernés?

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont collaboré pour déterminer les besoins de chaque province. À la lumière de l'expérience gouvernementale, de discussions informelles avec des représentants du secteur et des demandes régionales, on a établi un ensemble de priorités de programme. Voici les priorités générales qu'on a relevées pour ce qui est des projets de chaque province :

Colombie-Britannique

- Mise en valeur de l'industrie des piles à combustible
- Innovation, mise au point de la technologie de l'information et mise en valeur des océans
- Diversification et développement économiques régionaux

Alberta

- Phase 1 : Progrès technologiques et innovation
- Phase 2 : Infrastructure de la technologie et de l'innovation et développement communautaire
- Phase 3 : Recherche, sciences et technologie et développement communautaire, volet spécial sur le renforcement des Autochtones

Saskatchewan

- Infrastructure économique
- Infrastructure touristique
- Initiatives d'exportation et de commercialisation
- Développement économique des régions rurales et du Nord
- Évaluations de projets stratégiques

Manitoba

- Expansion des affaires
- Innovation économique
- Priorités stratégiques régionales
- Études sur le développement économique novateur

Un thème récurrent ressort de toutes les ententes : innovation et technologie, expansion des affaires et développement économique régional et communautaire.

Chacune des ententes a été conçue pour répondre de façon souple et réceptive aux besoins des provinces. Par conséquent, les EPDEO ont permis de satisfaire à un vaste éventail de besoins avec un ensemble de ressources limité (financières et humaines). Grâce à cette approche étendue, on a pu soutenir une foule de projets divers.

Compte tenu de la nature souple du programme d'EPDEO, on a pu réagir aux priorités régionales cernées dans les Ententes et répondre aux besoins qui se sont fait sentir tout au long de la durée des Ententes.

2. Les besoins auxquels les EPDEO devaient satisfaire ont-ils changé?

Le besoin dominant en développement économique et régional se fait toujours fortement sentir dans l'Ouest du Canada.

Les programmes de développement économique et régional ont toujours mis l'accent sur la création de mesures et l'obtention de résultats tangibles, comme la création d'emplois ou de nouvelles entreprises. Cependant, au cours des dernières années, l'orientation des programmes de développement économique et régional a changé quelque peu. Les récents programmes ont été conçus pour améliorer la main-d'œuvre existante et créer des infrastructures qui contribueront grandement à améliorer la compétitivité du Canada sur le marché mondial.

Ce revirement de la stratégie de développement économique se reflète dans l'EPDEO. L'initiative de l'EPDEO s'est employée à fournir une aide financière aux projets qui visent le développement dans les domaines de la technologie, de l'innovation et de la recherche. De plus, la mise en valeur de l'infrastructure, le développement des ressources humaines et le renforcement communautaire constituent des priorités.

On a fait remarquer qu'aucune EPDEO n'a établi de mécanismes officiels pour cerner les besoins et les priorités au fil des ans ou pour consulter les intervenants de l'industrie ou du secteur et de surveiller les changements. Néanmoins, la conception du programme est très souple et, bien qu'elle soit limitée par certaines contraintes de ressources, l'EPDEO peut s'adapter et répondre aux besoins régionaux qui changent constamment.

3. Le cas échéant, en quoi les besoins auxquels les EPDEO devaient satisfaire ont-ils changé?

On n'a pas documenté de façon explicite dans les EPDEO un ensemble de besoins en développement économique dans l'Ouest canadien. Cependant, on a dressé une liste des objectifs en matière de financement. On n'a pas documenté les besoins des intervenants en suivant un processus officiel. Par conséquent, il est difficile de déterminer en quoi ces besoins ont changé au cours des cinq années de l'initiative de l'EPDEO. En Alberta, on a mis en œuvre l'Entente en trois étapes. De cette façon, on a pu fixer de nouvelles priorités pour chacune des étapes. Dans les trois autres provinces, les personnes avec qui on s'est entretenu ont déclaré que les priorités en matière de développement économique n'ont pas

vraiment changé au cours des cinq dernières années, mais que chaque programme provincial a satisfait tout en souplesse aux besoins en matière de développement, qui évoluent constamment.

Si l'on avait documenté les besoins des intervenants au début des Ententes, Garven & Associates auraient pu déterminer si ces besoins ont changé au fil des ans. À l'avenir, ce type de documentation permettrait au consultant en évaluation de répondre de façon plus efficace à cette question.

4. Les EPDEO et leurs initiatives devraient-elles continuer?

Le financement de l'EPDEO a permis de faire progresser les secteurs prioritaires et les projets choisis dans le cadre du programme. Les personnes avec qui on s'est entretenu ont indiqué que les provinces ont besoin d'initiatives de financement qui ressemblent à l'EPDEO pour répondre aux besoins en matière de développement économique et régional. En outre, on a toujours besoin de fonds pour réaliser les priorités fédérales relatives à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Le concept d'un programme d'EPDEO qui soutient les objectifs du développement économique et de la collaboration accrue entre le gouvernement fédéral et les provinces demeure très pertinent.

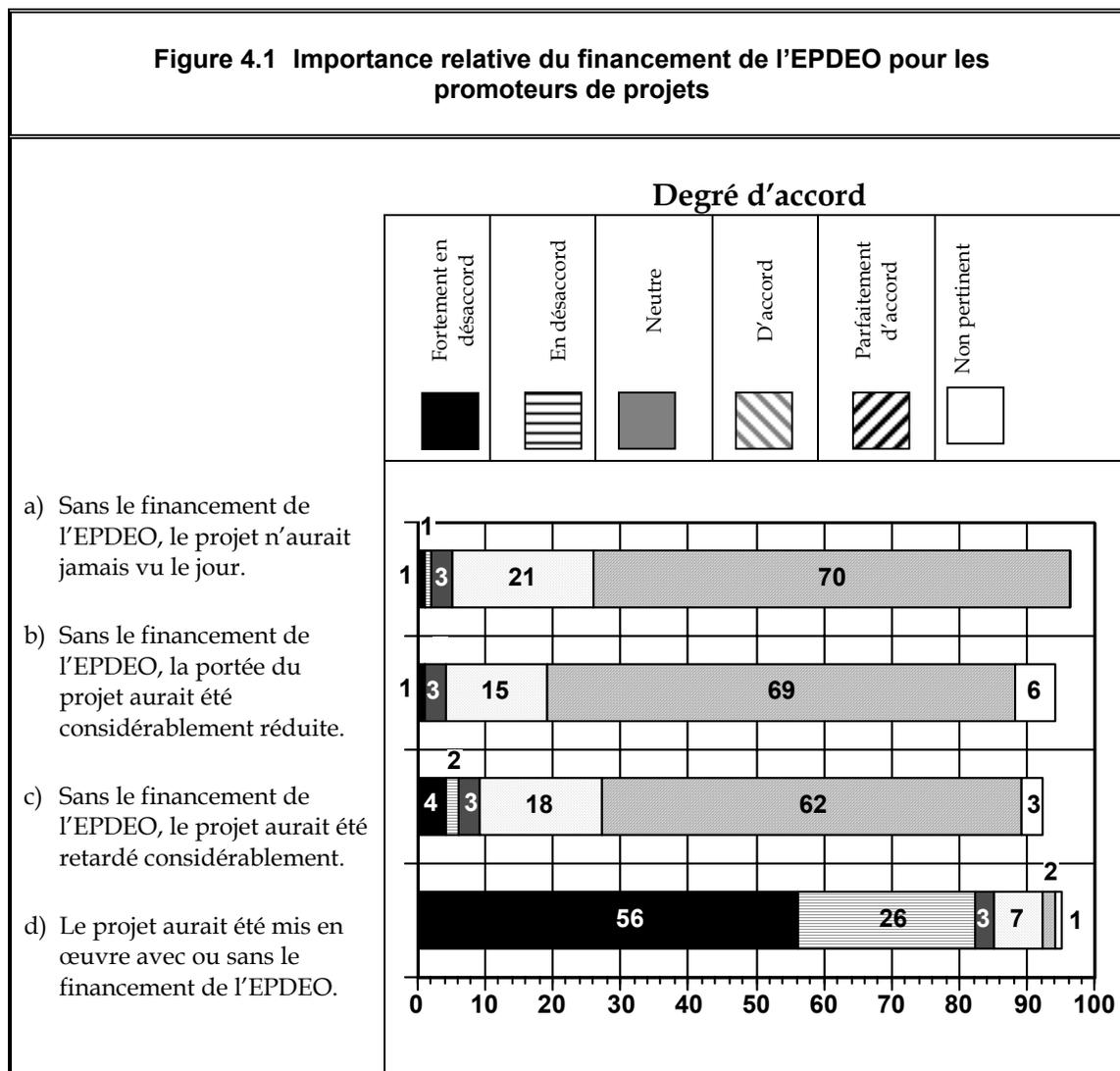
L'importance du financement de l'EPDEO pour les promoteurs de projets est illustrée dans la figure 4-1. Les promoteurs ont répondu que la plupart des projets n'auraient pas vu le jour, auraient été moins importants ou auraient été retardés considérablement sans le financement de l'EPDEO. Ils s'entendent pour dire que le programme d'EPDEO est pertinent.

5. Les objectifs énoncés dans les Ententes conclues avec des organismes financés étaient-ils appropriés?

On a fixé les objectifs énoncés dans les ententes surtout après avoir consulté des représentants du gouvernement fédéral et des provinces. Par conséquent, les objectifs sont très appropriés pour les ministères et organismes gouvernementaux participants.

Au moment d'élaborer les objectifs de l'EPDEO, on n'a pas consulté directement ni officiellement les intervenants. À la lumière des renseignements fournis au cours des entretiens avec des administrateurs provinciaux, on peut

dire que les représentants ministériels se sont fondés sur des données que l'on a recueillies lorsqu'on a consulté des intervenants pendant la préparation des budgets provinciaux et au cours de réunions ministérielles normales avec des intervenants, et ce, concernant un vaste éventail de sujets. On a indiqué que ces données ont permis aux intervenants de participer indirectement à l'élaboration des objectifs et priorités de l'EPDEO. Toutefois, comme on n'a pas consulté directement divers intervenants, on ne peut pas déterminer avec certitude si les objectifs énumérés dans les Ententes ont été appropriés pour tous les groupes d'intervenants.



Aux termes des documents de l'Entente, les objectifs clés des EPDEO étaient d'améliorer la coopération fédérale-provinciale en assurant une meilleure

coordination des activités liées à la diversification et au développement économiques, et d'offrir une aide financière afin de favoriser la diversification et le développement économiques à moyen et à long terme. Ces objectifs sont énumérés dans les ententes fédérales-provinciales ainsi que dans les accords de contribution conclus avec les promoteurs.

Dans le contexte des deux objectifs clés de l'EPDEO, les objectifs particuliers suivants se retrouvent dans toutes les ententes fédérales-provinciales (à l'exception du numéro 9, qui ne fait pas partie de l'entente de l'Alberta) :

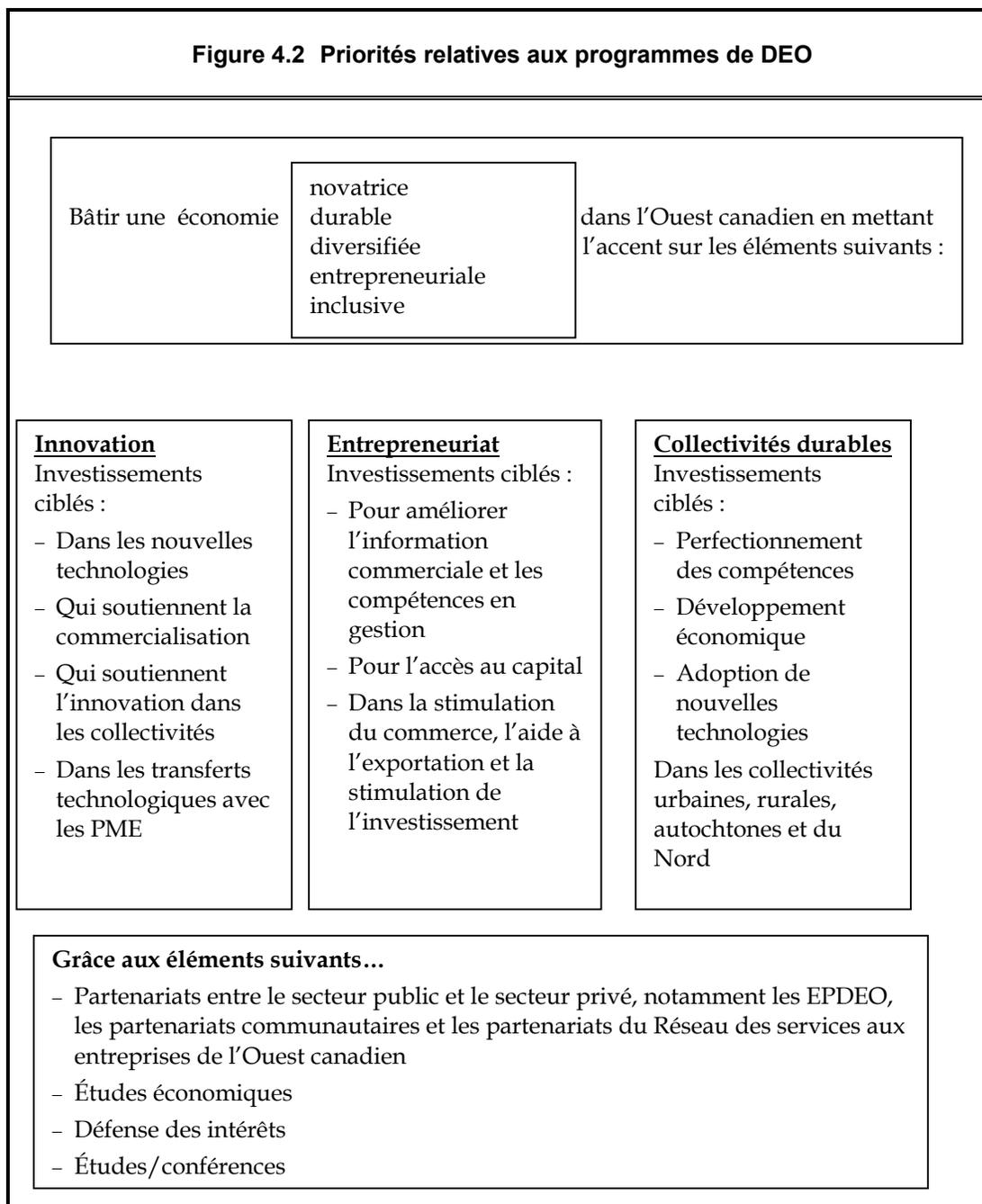
1. accroître la compétitivité de l'économie provinciale grâce à des investissements dans des secteurs clés;
2. favoriser la création, l'expansion et la modernisation de petites et moyennes entreprises et augmenter le nombre d'activités à valeur ajoutée dans l'économie de la province;
3. miser sur les forces des collectivités locales;
4. offrir davantage de débouchés d'investissement et d'entrepreneuriat dans le secteur privé et en faire la promotion;
5. favoriser la recherche et le développement et promouvoir l'application de la technologie auprès des entreprises de la province;
6. stimuler le commerce des produits et services dans les nouveaux marchés;
7. promouvoir le développement économique durable;
8. former une main-d'œuvre compétente et souple qui satisfait aux exigences de l'industrie et permettre aux résidents de la province de tirer davantage profit de la croissance économique;
9. contribuer à accroître la coordination des programmes de développement économique fédéraux-provinciaux;
10. s'assurer que le programme élaboré dans le cadre de l'Entente vient compléter d'autres programmes fédéraux et provinciaux.

Cette liste d'objectifs confirme l'intention des Ententes d'être en mesure de financer un vaste éventail de projets.

6. Les objectifs des EPDEO sont-ils compatibles avec les priorités et objectifs actuels du gouvernement et du Ministère?

Les objectifs de l'EPDEO sont conformes aux priorités et objectifs de DEO, qui reflètent l'ensemble des priorités et objectifs du gouvernement fédéral. Ces priorités ont récemment été documentées dans le graphique présenté à la figure 4.2. Ce graphique expose la façon dont le gouvernement fédéral renforce l'économie de l'Ouest canadien, c'est-à-dire en misant sur trois piliers importants : l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables.

Les objectifs des EPDEO reflètent également les priorités des gouvernements provinciaux, comme l'ont signalé des gestionnaires de provinces au cours des entretiens. Les objectifs et priorités de l'EPDEO reflètent les priorités provinciales documentées dans les plans d'activité ministérielle (Alberta), les discours du Trône et les annonces budgétaires (Manitoba), le plan stratégique de développement économique de la province (Saskatchewan) et l'examen du programme provincial (Colombie-Britannique). Les priorités de DEO ont changé et ont été modifiées au cours de la durée de vie de l'EPDEO. La figure 4.2 illustre la position la plus récente de DEO.



Conclusions – Pertinence des ententes

Les conclusions concernant la pertinence des ententes sont résumées ci-dessous :

- **À la lumière des objectifs à long terme des gouvernements fédéral et provinciaux, la mise en œuvre des EPDEO est toujours très justifiée. Ces ententes constituent des outils**

pertinents et précieux pour stimuler la diversification et le développement économiques régionaux et établir et renforcer des partenariats fédéraux-provinciaux en ce qui concerne la diversification économique.

- **L'EPDEO est une initiative gouvernementale de diversification et de développement économiques. Les gouvernements ont déterminé leurs priorités en matière de dépenses et les montants affectés. Pour cette raison, les EPDEO sont pertinentes pour les buts et objectifs des gouvernements fédéral et provinciaux.**
- **En tant que programme souple et adaptable, l'EPDEO demeure pertinente parce qu'elle peut réagir aux besoins changeants et satisfaire aux besoins propres à chaque province.**
- **L'EPDEO permet aux gouvernements fédéral et provinciaux de participer ensemble au développement économique, ce qui permet de renforcer les relations fédérales-provinciales.**
- **L'EPDEO continue d'être une tribune pertinente pour les gouvernements fédéral et provinciaux, qui peuvent ainsi collaborer à la diversification et au développement économiques à grande échelle, même si la forme de collaboration varie d'une province à l'autre.**

4.2 Réussite

Dans la présente section du rapport, on répond à sept questions du cadre d'évaluation qui ont trait à la réussite des EPDEO. On cherche à savoir si les enquêtes ont eu un impact sur les publics cibles et si elles ont assuré une efficacité à court et à long terme. Pour répondre à ces questions, on s'est fondé sur des données compilées principalement au cours du sondage par courrier électronique auprès des clients, des entretiens avec les gestionnaires, des entretiens avec des tiers et des études de cas.

La question clé que l'on doit se poser concernant la réussite est la suivante :

Les effets, les avantages et les résultats des EPDEO sont-ils positifs et compatibles compte tenu des attentes?

Réponses aux questions concernant la réussite

7. Dans quelle mesure les EPDEO ont-elles stimulé le développement économique et régional de chaque province?

Les EPDEO ont stimulé le développement économique dans chaque province grâce à des investissements dans un éventail de projets.

Voici des exemples :

- Colombie-Britannique : Avancement des secteurs des nouvelles technologies (piles à combustible, nouvelle intégration médiatique);
- Alberta : Soutien de diverses initiatives liées à la technologie novatrice et au développement communautaire;
- Saskatchewan : Investissements dans l'infrastructure économique (synchrotron, recherche sur le pétrole) et dans le tourisme;
- Manitoba : Catalyseur du développement communautaire, social et économique (soins de santé, établissements culturels).

À la lumière des réponses au sondage auprès des clients, les EPDEO ont eu des effets très positifs sur le développement économique. Le tableau 4.3 présente des données concernant l'emploi, le salaire et le traitement, l'investissement de capitaux, le placement spéculatif et la création de nouvelles entreprises. Ces données illustrent les effets réalisés jusqu'ici et les répercussions prévues au cours des cinq prochaines années. On a recueilli des données auprès de 52 % des projets financés, qui comptent pour 58 % du financement global de l'EPDEO. Les tendances générales que l'on a dégagées de ces données ont été transposées pour tous les projets dans la deuxième moitié du tableau 4.3.

* Il importe de noter que les valeurs présentées dans le tableau 4.3 constituent un résumé des chiffres fournis par les bénéficiaires de financement de l'EPDEO. Ces chiffres sont tirés directement des formulaires de réponse au sondage et n'ont pas été vérifiés.

Tableau 4.3 Effets directs et effets prévus du financement de l'EPDEO		
* 52 % des promoteurs de projets, c'est-à-dire 58 % des bénéficiaires de fonds de l'EPDEO, ont répondu au sondage. Parmi ces répondants, 45 % ont répondu à la question suivante :		
	Total jusqu'ici	Total prévu au cours des cinq prochaines années (cumulatif)
1. a) Nombre de nouveaux postes équivalents temps plein créés.	720	3 903
b) Salaire et traitement.	27 501 922 \$	157 873 321 \$
2. Investissement de capitaux dans les édifices et le matériel (par le promoteur, par le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial, et placement spéculatif).	251 937 528 \$	488 165 000 \$
3. Montant d'argent découlant de l'investissement du secteur privé.	39 934 240 \$	239 963 500 \$
4. Nombre de nouvelles entreprises.	64	307
* On a généralisé les données pour l'ensemble des répondants :		
	Généralisation Total jusqu'ici	Généralisation Total prévu au cours des cinq prochaines années (cumulatif)
1. a) Nombre de nouveaux postes équivalents temps plein créés.	1 374	7 450
b) Salaire et traitement.	52 503 669 \$	301 394 522 \$
2. Investissement de capitaux dans les édifices et le matériel.	480 971 644 \$	931 951 364 \$
3. Montant d'argent découlant de l'investissement du secteur privé.	76 238 095 \$	458 112 136 \$
4. Nombre de nouvelles entreprises.	122	586

Le tableau 4.3 montre que l'investissement de 80 millions de dollars du gouvernement fédéral et les investissements de 20 millions de dollars de chaque province ont eu un impact considérable.

8. Dans quelle mesure les EPDEO ont-elles amélioré les consultations intergouvernementales?

Comme il s'agit d'initiatives à frais partagés, les EPDEO incitent les représentants des gouvernements fédéral et provinciaux à travailler de concert pour atteindre des buts et objectifs communs. Les gestionnaires et les représentants de l'EPDEO ont signalé que l'initiative de l'EPDEO a entraîné le renforcement des consultations fédérales-provinciales sur la diversification et le développement économiques de façon étendue, au-delà de la portée des Ententes proprement dites.

Toutes les provinces ont indiqué que l'EPDEO a permis aux différents gouvernements de se consulter. Dans bien des cas, ce processus consultatif s'est perpétué après la fin des Ententes.

9. Quel a été l'impact des EPDEO sur l'ampleur de la coopération fédérale-provinciale?

Les comités de gestion des ententes et les représentants ministériels ont travaillé ensemble à relever les défis de la diversification économique, de là l'existence des EPDEO. Les ententes ont également fourni un mécanisme d'orientation vers d'autres sources de financement fédérales ou provinciales pour diverses initiatives qui, autrement, n'auraient pas existé.

On a établi les EPDEO de façon que le gouvernement fédéral ou les gouvernements provinciaux puissent financer des projets uniquement à même la portion fédérale ou provinciale de l'affectation financière de l'EPDEO. En même temps, on a simplifié les exigences administratives ou mis l'accent sur une priorité particulièrement pertinente pour un ordre de gouvernement ou un autre. Dans la majorité des cas, le programme avait l'avantage de réaliser les priorités de chaque gouvernement. Parfois, on pouvait voir, selon le financement accordé à un projet par une source gouvernementale ou une autre, qu'on ne s'entendait pas sur la priorité du projet. Il importe de noter que ce scénario n'était pas rare.

Les dispositions de financement de l'EPDEO, qui permettaient de financer des projets grâce à des sources multiples ou à une seule source, étaient très souples. Ajoutons un bémol, toutefois. L'ampleur de la coopération et de la collaboration entre divers ordres de gouvernement pouvait être compromise par la capacité de chaque gouvernement de financer à 100 % des projets donnés.

Dans l'EPDEO actuelle, 80 % des projets étaient financés conjointement, 10 %, uniquement par le gouvernement fédéral, et 10 %, uniquement par le gouvernement provincial. Même si certains projets ont pu être financés par diverses sources, tous les projets (financés conjointement ou par une seule source) ont été approuvés par le comité de gestion de l'entente respectif.

10. Quel a été l'impact des EPDEO sur l'efficacité des activités coordonnées concernant le développement économique dans chaque province?

Pour mesurer l'efficacité des activités coordonnées concernant le développement économique, on peut examiner les fonds supplémentaires. Dans ce contexte, les fonds supplémentaires constituent les investissements directs qu'accordent d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux en plus des fonds totaux engagés par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux à l'égard de l'EPDEO. Autrement dit, les fonds supplémentaires représentent l'argent affecté en plus des 40 millions de dollars fournis par les gouvernements fédéral et provinciaux.

Les données fournies dans les dossiers de projet du Manitoba et de la Saskatchewan dénotent un rapport de fonds supplémentaires d'environ 1 pour 2. En d'autres termes, les fonds de 40 millions de dollars octroyés par les gouvernements fédéral et provinciaux à l'égard de l'EPDEO ont généré 80 millions de dollars, pour un total d'environ 120 millions. En Alberta et en Colombie-Britannique, diverses sources (autres organismes gouvernementaux et secteur privé) ont ajouté environ 30 millions de dollars aux 40 millions déjà affectés à l'EPDEO, ce qui a porté le total du financement à environ 70 millions dans chaque province. Cela représente un rapport de fonds supplémentaires de 1 pour 0,7.

On peut également mesurer l'efficacité des activités coordonnées concernant le développement économique en examinant les fonds supplémentaires que le gouvernement a octroyés aux EPDEO. Diversification de l'économie de l'Ouest a consenti des fonds supplémentaires à l'initiative de l'EPDEO. Cependant, selon les gestionnaires interrogés, des fonds supplémentaires sont fournis dans les provinces du Manitoba et de la Saskatchewan, mais pas en Alberta ni en Colombie-Britannique. Cette différence au chapitre des politiques liées au financement supplémentaire reflète une approche incohérente face aux EPDEO négociées par les provinces. Les gestionnaires interrogés ont manifesté le désir d'établir une politique plus uniforme concernant les fonds supplémentaires.

11. Les EPDEO ont-elles eu des effets imprévus ou négatifs?

Au total, 39 % des répondants au sondage auprès des clients ont déclaré que l'initiative de l'EPDEO a créé des avantages inattendus ou non désirés. Seulement deux répondants ont signalé des effets négatifs. Ces effets étaient liés non pas directement au programme de l'EPDEO, mais bien à la mise en œuvre du projet. Voici un résumé des effets positifs et négatifs :

Effets positifs

- Impact plus grand que prévu sur la collectivité locale
- Impact plus grand que prévu sur la collectivité internationale
- Impact plus grand que prévu sur la collectivité nationale
- Création d'un plus grand nombre d'emplois que prévu
- Création d'une infrastructure complémentaire
- Amélioration des alliances/ des collaborations stratégiques
- Avantages commerciaux accrus
- Formation d'une main d'œuvre qualifiée
- Plus de financement supplémentaire que prévu
- Sensibilisation accrue

Effets négatifs

- Le projet ne s'est pas déroulé comme prévu

12. Dans quelle mesure les EPDEO ont-elles permis de réaliser les objectifs globaux?

Bien des promoteurs de projets ont eu de la difficulté à quantifier ou à déterminer des effets particuliers. Par exemple, environ 50 % des répondants au sondage n'ont pas quantifié les effets dans leur réponse. L'incapacité des promoteurs de déterminer des indicateurs de réussite quantifiables est attribuable à plusieurs raisons :

- certains projets sont trop jeunes pour qu'on puisse en mesurer les effets;
- certains projets n'étaient pas assortis d'indicateurs quantifiables;
- on n'a pas établi de liens précis entre les objectifs du projet et les objectifs de l'EPDEO, dans le cas de certains projets;
- la plupart des projets mettent l'accent sur le développement systémique ou sectoriel, qui fait qu'il est plus difficile de déterminer des mesures quantifiables des effets.

On a besoin d'indicateurs du rendement mesurables pour soutenir l'évaluation de la réussite en fonction des buts et objectifs. Malheureusement, ces indicateurs sont rarement précisés dans les ententes contractuelles relatives à un projet de l'EPDEO ni dans le programme global de l'EPDEO. On devrait envisager de cerner des indicateurs de réussite dans les futures ententes.

Pour bon nombre des projets financés dans le cadre de l'EPDEO, les promoteurs peuvent déterminer les avantages pour le public. Ces avantages sont plus difficiles à quantifier que ceux que ressent directement une personne, une entreprise ou un organisme en particulier. Les avantages publics sont caractérisés par des extrants comme les activités de recherche et de développement, l'infrastructure de recherche, des projets stratégiques, le développement social et économique d'une région ou d'une collectivité, et le perfectionnement des compétences.

Habituellement, les avantages privés ou personnels sont caractérisés par les éléments suivants : avantages directs (normalement à court terme); critères décisionnels stricts; des freins et contrepoids constants; des indicateurs de réussite nets et précis; la faisabilité manifeste des initiatives. Par ailleurs, les avantages publics sont caractérisés par des avantages indirects (habituellement à long terme), des critères décisionnels moins précis, des freins et contrepoids

limités et des indicateurs de réussite vagues, il n'est pas toujours nécessaire de prouver la faisabilité.

Des initiatives comme l'EPDEO visent à stimuler la diversification et le développement économiques grâce au financement du secteur public, au profit d'une grande partie du public. Par conséquent, les mesures de réussite sont plus difficiles à quantifier. C'est pourquoi, en ce qui concerne les programmes comme l'EPDEO qui entraînent de nombreux avantages indirects, on doit déterminer des critères pour définir la réussite et se réserver plus de temps pour constater les résultats du projet si l'on veut quantifier et évaluer de façon appropriée la réussite de l'EPDEO. Les personnes qui planifient et qui élaborent le programme doivent déployer beaucoup d'efforts pour établir des indicateurs mesurables de la réussite du programme, et ce, dès le début de l'initiative. Grâce à des indicateurs mesurables, on pourra évaluer le véritable impact et la valeur de programmes comme l'EPDEO.

Comme l'initiative de l'EPDEO n'en est encore qu'à ses balbutiements, et qu'on n'a pas cerné de critères de réussite, il est très difficile de quantifier la réussite globale du programme.

13. Dans quelle mesure les projets financés par l'EPDEO ont-ils atteint les objectifs énoncés?

L'analyse des réponses des promoteurs révèle que la plupart d'entre eux estiment que l'aide financière de l'EPDEO leur a permis de réaliser les objectifs de leur organisation. Comme on l'a déjà mentionné, les promoteurs croient que bien des projets n'auraient pas vu le jour ou auraient été moins importants sans le financement de l'EPDEO.

Les résultats des entrevues avec des représentants du secteur révèlent également que les projets financés par l'EPDEO ont contribué à faire progresser grandement les secteurs dont ils faisaient partie. Chacun des répondants a pu décrire des résultats et des effets directs qui découlent des projets financés par l'EPDEO. Les projets ont eu des répercussions diverses. Par exemple, ils ont permis d'élargir les possibilités commerciales, ils ont fourni de l'information, ont fait progresser les chaînes de valeur, permis la réalisation d'activités de recherche et de développement, attiré des ressources humaines, favorisé les partenariats, accru la visibilité des secteurs et des organismes, renforcé l'innovation, renforcé les capacités, et bien d'autres choses.

Conclusions – Réussite des ententes

Voici un résumé des conclusions concernant la réussite des EPDEO au chapitre de leurs effets :

- 1. Après une analyse des données dont on dispose, on constate que les EPDEO ont atteint leurs principaux buts : stimuler le développement économique et régional et fournir des mécanismes permettant d'accroître la coopération fédérale-provinciale pour ce qui est du développement économique.**
- 2. Les ententes ont eu pour effet d'accroître la diversification et le développement économiques, en créant de nouvelles industries, et d'améliorer l'infrastructure économique.**
- 3. Les EPDEO ont donné une impulsion à des projets de diversification et de développement économiques qui, autrement, n'auraient pas vu le jour.**

4. Les EPDEO ont renforcé les partenariats et la coopération fédérale-provinciale, non seulement en ce qui concerne les EPDEO proprement dites, mais également dans le cadre d'un vaste programme socio-économique fédéral-provincial.
5. Les EPDEO englobent de solides principes d'administration. Les promoteurs déclarent qu'ils sont très satisfaits du rendement des fonctions administratives.
6. Lorsqu'on a formulé les objectifs et les priorités de l'Entente, on n'a pas consulté directement les intervenants.
7. En ce qui a trait au financement supplémentaire, les provinces n'ont pas mis en œuvre les EPDEO de la même façon. Cette disparité contribue à réduire l'efficacité de la coordination des initiatives de développement économique entre les quatre provinces de l'Ouest.
8. L'EPDEO n'est pas un programme découlant de propositions. Elle se fonde sur l'hypothèse selon laquelle les représentants de plusieurs ministères fédéraux disposent des meilleurs outils qui soient, compte tenu de leur grande connaissance des priorités gouvernementales, pour financer les projets les plus convenables compte tenu du financement offert. Par conséquent, les EPDEO ne sont pas visibles pour tous les intervenants. On risque de penser qu'elles visent certains groupes d'intérêt spéciaux et qu'elles en excluent d'autres. L'absence générale de critères d'admissibilité/de sélection des projets vient s'ajouter à ce problème de perception.
9. Les promoteurs de projets ont eu de la difficulté à quantifier les effets de leurs projets pour un certain nombre de raisons. Le manque de systèmes de suivi de données sur la mesure du rendement ajoute à cette incapacité.
10. De nombreux avantages de l'EPDEO sont indirects et ne peuvent donc pas être mesurés facilement. Par conséquent, on n'a pas

établi de mesures de rendement ni d'indicateurs de réussite pour le programme.

4.3 Rentabilité

La présente section présente six questions d'évaluation qui concernent la rentabilité des EPDEO. Pour mesurer la rentabilité, on détermine dans quelle mesure les EPDEO favorisent la réalisation des objectifs de l'Entente qui concernent la diversification économique et l'amélioration des partenariats compte tenu des coûts et des solutions de rechange. Les réponses à ces questions sont fondées sur des données obtenues principalement à l'issue d'un examen des documents du programme et des dossiers des projets et d'entretiens avec des cadres et des employés de bureau.

La principale question à laquelle il faut répondre en ce qui concerne cette section est la suivante :

Les EPDEO constituent-elles un mécanisme efficient et efficace pour assurer la diversification de l'économie de l'Ouest et l'établissement de partenariats plus solides?

Réponse aux questions relatives à la rentabilité

14. Les EPDEO constituent-elles la façon la plus rentable de stimuler le développement économique et régional de chaque province et d'améliorer les consultations intergouvernementales?

On reconnaît généralement que les quatre provinces de l'Ouest canadien doivent encore se concentrer sur la diversification de l'économie pour garantir leur stabilité et leur croissance économiques. Si on réalisait la possibilité d'accomplir des activités économiques à valeur ajoutée et de créer de nouvelles industries et de nouveaux secteurs, on pourrait cesser de dépendre principalement des industries primaires, qui ont toujours été instables (agriculture, foresterie, etc.).

Selon les résultats des entretiens, les conseillers et les administrateurs stratégiques considèrent que les EPDEO sont des outils efficaces pour stimuler le

développement économique régional de chacune des provinces de l'Ouest canadien. Par rapport à d'autres outils de développement économique, les EPDEO procurent des avantages uniques, car elles permettent de réagir tout en souplesse aux débouchés de développement. En même temps, l'EPDEO vient compléter d'autres programmes de développement économique fédéraux et provinciaux.

Au cours du processus d'entretien concernant le projet d'évaluation, les agents administratifs de l'EPDEO ont indiqué que les ententes sont gérées de façon semblable dans chaque province. Chaque entente s'assortit d'un CGE composé de coprésidents, lesquels sont épaulés par des cosecrétaires/gestionnaires. DEO et les ministères provinciaux partenaires offrent du personnel pour garantir une diligence raisonnable et assurer l'analyse du projet.

Comme la majeure partie des coûts administratifs des EPDEO sont traités à l'interne par DEO et chaque province, les coûts de la prestation directe sont relativement bas par rapport à ceux d'autres programmes qui exigent leurs propres structures de frais administratifs et généraux.

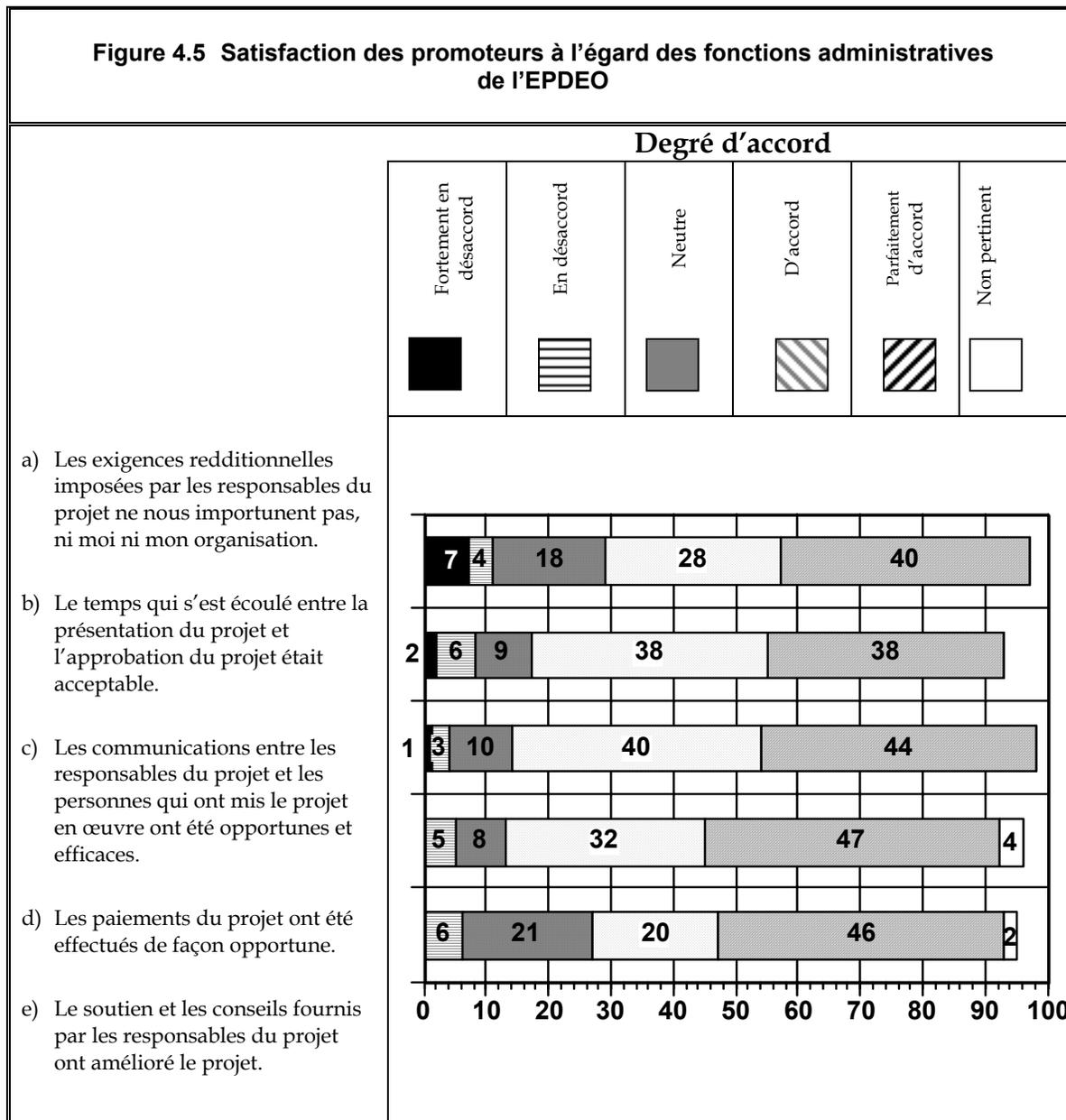
Lorsqu'on administre des projets comme l'EPDEO sans recourir à des ressources administratives supplémentaires, on peut manquer de temps pour assurer la diligence raisonnable, ainsi que le suivi et le contrôle du projet. Dans le cadre du programme de l'EPDEO, personne n'a mentionné qu'on manquait de temps pour assurer la diligence raisonnable. Cependant, on a signalé qu'on avait besoin de plus de temps pour assumer les fonctions de contrôle et de suivi nécessaires à la mise en œuvre appropriée des projets.

Les réponses fournies dans le cadre des entretiens avec des représentants du secteur révèlent également qu'ils sont nombreux à croire que l'EPDEO constitue un outil de développement de l'industrie. Les EPDEO incitent d'autres sources du gouvernement et du secteur privé à investir dans des activités de diversification et de développement économiques.

Satisfaction de la clientèle

Les promoteurs de projets se disent très satisfaits de la façon dont on a géré et mis en œuvre les EPDEO. La figure 4-5 illustre dans quelle mesure les répondants sont d'accord sur des énoncés relatifs à diverses fonctions administratives de l'EPDEO : exigences redditionnelles du projet, délai d'approbation des demandes, communications, procédures de paiement et

conseils et soutien techniques. Comme l'indiquent les réponses, les clients sont en général très satisfaits des aspects administratifs des EPDEO dans chacune des provinces.



15. Les EPDEO constituent-elles la façon la plus rentable d'accroître la coopération fédérale-provinciale et d'assurer une coordination plus efficace des activités liées au développement économique?

Les EPDEO constituent des incitatifs pour les gouvernements fédéral et provinciaux. Elles les incitent à travailler ensemble à l'atteinte de buts et d'objectifs communs. Les réponses fournies au cours des entretiens avec du personnel administratif et des gestionnaires confirment que les EPDEO sont des outils puissants pour assurer la coopération et la collaboration fédérale-provinciale. Ces ententes permettent aux représentants fédéraux et provinciaux de s'asseoir à la table de prise de décisions tout en disposant de ressources financières tangibles.

Comme on l'a déjà mentionné, les CGE de l'EPDEO, qui sont soutenues par des représentants fédéraux et provinciaux, constituent également une tribune où l'on peut trier les propositions de projets et les acheminer vers d'autres sources de financement. Les représentants ne tarissent pas d'éloges à l'égard des EPDEO. Ils disent que, sans elles, les voies fédérales-provinciales de communication, de coopération et de coordination sur la diversification et le développement économiques des provinces de l'Ouest diminueraient en nombre et perdraient de leur efficacité avec le temps.

16. Le CGE a-t-il appliqué les critères d'admissibilité de façon appropriée?

Comme l'EPDEO n'est pas mise en œuvre à l'issue d'un appel de propositions ou de demandes, on n'a pas beaucoup utilisé les critères d'admissibilité. Notre étude révèle que les responsables de l'EPDEO de l'Alberta ont adopté des critères d'admissibilité et ont établi des facteurs de classement de projets correspondants. Pour ce qui est des autres provinces de l'Ouest, les décisions du CGE étaient orientées en fonction des secteurs prioritaires et des objectifs décrits dans les conditions générales des ententes. Les processus d'exécution du programme et de sélection des projets se sont déroulés conformément aux lignes directrices générales de l'EPDEO précisées pour chaque province.

Les programmes financés par le gouvernement comme l'EPDEO courent le risque d'être critiqués pour ce qui est de leurs techniques de sélection des projets. Un programme ciblé comme l'EPDEO pourrait être considéré par certains

comme étant élitiste ou sélectif, laissant pour compte des segments de population entiers qui auraient aimé accéder aux fonds publics pour réaliser leurs priorités en matière de développement économique. Il importe de se doter d'une stratégie de communication claire pour étayer sa décision de cibler des secteurs particuliers de l'économie.

17. Le CGE a-t-il appliqué les éléments de la diligence raisonnable?

Parmi les répondants au sondage, 51 % ont indiqué qu'on avait mené une étude de faisabilité concernant le projet pour lequel ils ont reçu du financement de l'EPDEO. Évidemment, les projets n'exigeaient pas tous une étude de faisabilité officielle. Toutefois, la préparation de critères de réussite ou d'une étude de faisabilité dénote l'application efficace de la diligence raisonnable. Sans critères officiels de sélection des projets, indicateurs de réussite et études de faisabilité, il n'est pas facile de montrer qu'on a fait preuve de diligence raisonnable. Par conséquent, il est important de documenter les processus de diligence raisonnable utilisés. Pour la plupart des projets financés par l'EPDEO, la diligence raisonnable est évidente. Toutefois, ce n'est pas le cas de tous les projets.

Des cosecrétaires/gestionnaires ont coordonné l'évaluation des propositions de projets présentés par les agents de projets en mettant à profit leur expertise des systèmes gouvernementaux fédéraux et provinciaux.

Les formulaires d'approbation des projets signés par les coprésidents du CGE précisaient les clauses des ententes conclues avec les promoteurs de projets. Des agents financiers fédéraux et provinciaux ont examiné en profondeur les propositions de projets pour s'assurer qu'elles étaient conformes aux conditions de l'Entente.

Dans certains cas, des représentants du gouvernement provincial et des provinces ont cherché activement à devenir les maîtres d'œuvre ou les promoteurs de projets qui ont reçu du financement de l'EPDEO, et ils ont réussi. Lorsqu'un représentant doit jouer en même temps les rôles de défenseur et d'évaluateur du projet, son objectivité et sa diligence raisonnable risquent d'être compromises. Au cours du processus d'évaluation de l'EPDEO, on n'a découvert aucun exemple significatif de ce scénario. Cependant, le risque demeure.

18. Que peut-on faire pour administrer les EPDEO d'une façon plus rentable?

Les EPDEO ont surtout ceci d'avantageux qu'elles permettent à chaque province de combler ses lacunes et de saisir les possibilités relatives à la diversification et au développement économiques comme elle le désire. Autre avantage : l'EPDEO engendre relativement peu de frais généraux dans chaque province.

Au cours des entretiens avec les gestionnaires et les coprésidents de l'Entente, on a discuté d'un certain nombre de questions relatives à la rentabilité. Les personnes interrogées ont recommandé de tenir compte des considérations administratives suivantes dans le cadre des futurs programmes :

- Sans financement ni budget administratif, on peut difficilement assurer le suivi d'un projet pour vérifier s'il respecte les bonnes pratiques de développement commercial.
- Si les provinces n'adoptent pas la même méthode de prestation, on ne peut pas accroître la rentabilité.
- Lorsqu'on n'assure pas beaucoup de suivi, le contrôle du projet, la collecte de données sur les effets et l'analyse du respect des objectifs en souffrent.

Les personnes interrogées ont recommandé des façons d'améliorer la rentabilité et l'efficacité de l'exécution des EPDEO :

- Créer une entité qui serait la seule à exécuter le programme et qui se composerait de représentants des gouvernements fédéral et provinciaux.
- Utiliser une seule entente fédérale-provinciale normalisée pour tous les promoteurs et éliminer la pratique actuelle qui consiste, dans plusieurs administrations, à établir différentes ententes fédérales-provinciales pour des projets à frais partagés.
- Faire en sorte que les quatre provinces de l'Ouest adoptent les mêmes critères d'admissibilité et que le public puisse y accéder. (Pour ce faire, on devra mener des consultations dans toutes les provinces de l'Ouest.)
- Amener les quatre provinces de l'Ouest à élaborer des mesures du rendement et des méthodes de collecte de données cohérentes et uniformes dans le contexte d'un cadre de gestion axé sur les résultats.

- Fournir des fonds administratifs adéquats pour qu'on puisse mesurer le rendement de façon efficace (détermination des indicateurs, collecte de données et analyse).

Le principal avantage de ces suggestions est qu'elles donneraient une approche administrative simplifiée et uniforme et permettraient une utilisation plus efficace des ressources administratives et une mesure plus efficace des effets et résultats de l'Entente.

Le bureau de DEO de chaque province pourrait adopter ce modèle unique. On pourrait également en charger l'administration de DEO pour toutes les provinces de l'Ouest. Cependant, il est essentiel que la prise de décisions relative aux projets demeure décentralisée dans chaque province si l'on veut renforcer la coopération fédérale-provinciale et jouir d'une certaine flexibilité pour saisir les nouvelles occasions de diversification et de développement économiques dans chaque province.

19. Quelles solutions de rechange les EPDEO peuvent-elles adopter pour essayer de réaliser les objectifs énoncés?

Tout au long du programme d'entretiens, des représentants provinciaux et fédéraux ont cerné, exploré et évalué d'autres méthodes de prestation dans le but de les examiner plus tard. Dans toutes les options examinées, on suppose que les comités actuels composés de sous-ministres et de sous-ministres adjoints du gouvernement fédéral et des administrations provinciales, et soutenus par des représentants ministériels, donneraient une orientation stratégique et assureraient la coordination globale des dépenses futures dans chaque province et entre les quatre provinces de l'Ouest.

Les personnes interrogées ont proposé les options suivantes :

Option 1 – Coordination informelle

Continuer de fournir des fonds fédéraux/provinciaux dans chaque province et les coordonner par l'entremise de voies de communication officielles entre les autorités fédérales et provinciales.

- Si on élimine le mandat officiel d'une entente fédérale-provinciale disposant de financement, le nombre de partenariats officiels en matière de développement économique diminuera avec le temps.
- On continuerait de coordonner des projets plus vastes et plus stratégiques qui, de par leur nature, exigent une solide coopération entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux.
- Si on s'intéressait moins aux priorités fédérales et provinciales dans chaque province, on risquerait davantage de semer la confusion chez les clients, de lancer des initiatives de développement économique en double et d'augmenter les coûts de la prestation.
- La capacité d'obtenir des fonds d'autres gouvernements et intervenants diminuerait.

Option 2 – Fusion de l'EPDEO et du PDEO

Éliminer les EPDEO, et acheminer les fonds du gouvernement fédéral par l'entremise du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) administré par DEO dans chaque province.

- Le financement ciblerait les priorités fédérales, et on accorderait moins de fonds aux priorités provinciales. Le financement provincial viserait les priorités provinciales.
- Les mécanismes de coordination fédérale-provinciale des efforts de diversification économique seraient considérablement réduits.
- Grâce au PDEO, les gouvernements fédéral et provinciaux continueraient de collaborer à des projets de développement économique plus vastes et plus stratégiques.

Option 3 – Transfert des fonds fédéraux aux provinces

On pourrait transférer directement des fonds fédéraux accordés dans le cadre des EPDEO aux gouvernements provinciaux dont le principal mandat concerne le développement économique.

- On éliminerait les mécanismes de coordination et de coopération, car on en n'aurait plus besoin.

- La visibilité du financement du gouvernement fédéral visant les initiatives de développement économique serait grandement réduite.
- Les provinces de l'Ouest du Canada seraient beaucoup moins en mesure de répondre aux priorités fédérales en matière de diversification économique.

Option 4 – Utilisation des ententes conclues avec des intervenants

Utiliser des intervenants et des organismes du secteur pour cibler les PME qui jouent un rôle dans la diversification et qui veulent réaliser des objectifs commerciaux de transformation à valeur ajoutée.

- On cesserait de s'intéresser aux ententes de partenariat fédéral-provincial pour mettre l'accent sur les intervenants et les secteurs capables de contribuer financièrement à l'avancement des petites et moyennes entreprises et de les stimuler.
- On pourrait mesurer davantage les effets de l'aide financière avec des indicateurs traditionnels (p. ex. création d'emplois, nouveaux investissements, augmentation des ventes, etc.).
- L'aide financière pourrait se limiter aux mécanismes d'aide « écologiques » selon l'OMC (p. ex. soutien de l'industrie, formation, protection de l'environnement, etc.).
- Cela pourrait ne pas être compatible avec les politiques fédérales et provinciales existantes concernant l'aide aux entreprises.
- Cela favoriserait la coopération fédérale-provinciale, surtout en ce qui a trait aux PME et aurait pour effet de réduire les risques de semer la confusion chez les clients et d'offrir une aide en double.

Parmi les options examinées, aucune ne pourrait atteindre les objectifs énoncés de l'EPDEO en ce qui concerne la diversification/le développement économiques et la coopération/coordination. Dans tous les cas, on serait moins libre de saisir les nouvelles occasions de diversification économique et de combler les lacunes en matière de financement comme on l'entend.

En contrepartie, les EPDEO constituent un outil approprié pour atteindre les objectifs cernés. Elles complètent les programmes permanents de développement

économique du gouvernement fédéral et des provinces de l'Ouest du Canada et peuvent engendrer des initiatives stratégiques. On a déterminé des moyens de renforcer la mise en œuvre d'ententes semblables dans l'avenir.

Conclusions – Rentabilité des ententes

Les conclusions au sujet de la rentabilité des EPDEO sont résumées comme suit :

(Remarque : Il est trop tôt pour tirer des conclusions relatives à la rentabilité de nombreux projets.)

- 1. Les EPDEO sont administrées de façon rentable dans le cadre des structures organisationnelles actuelles du gouvernement fédéral et des administrations provinciales. Comme la prise de décisions est efficace et que les coûts administratifs directs sont relativement bas, elles n'en sont que plus rentables.**
- 2. Lorsqu'on garde l'administration au minimum, on risque de manquer de ressources administratives vouées à la consultation, à la sélection des projets et aux communications, et de ne pas mesurer le rendement ni évaluer les effets des projets. Lorsqu'on manque de fonds administratifs à l'égard des aspects précités, la rentabilité globale s'en trouve réduite.**
- 3. Les clients ou les promoteurs de projets sont très satisfaits.**
- 4. On ne dispose pas d'un ensemble de critères de sélection des projets normalisé et officiel. Cela dit, on risque d'établir un processus de détermination et de sélection subjectif.**
- 5. Aucune des autres méthodes de prestation examinées au cours du programme d'entretiens n'offre le même degré d'efficacité que les EPDEO en ce qui a trait à la coordination des activités de diversification et de développement économiques des gouvernements fédéral et provinciaux dans l'Ouest canadien.**

5.0 ANALYSE COMPARATIVE DES PROGRAMMES

5.1 Programmes de développement économique pertinents

Selon les paramètres de l'évaluation finale de l'EPDEO, on doit se poser deux questions importantes :

1. Les EPDEO ont-elles répondu aux besoins cernés?
2. Les EPDEO et leurs initiatives devraient-elles se poursuivre?

Pour répondre à ces questions, nous vous présentons l'analyse et l'examen suivants pour remettre l'EPDEO dans son contexte.

Les programmes de développement économique sont des indicateurs des priorités et des politiques économiques nationales adoptées à diverses époques de l'histoire du Canada. Dans les années 60, le Canada a bénéficié d'une croissance économique rapide en réaction directe aux investissements massifs des États-Unis dans des industries fondées sur les ressources (pétrole, minéraux, pâtes et papier) et des industries de fabrication (automobiles). En conséquence, le Canada a commencé à présenter des caractéristiques frappantes comparativement à d'autres pays en développement. Parmi ces caractéristiques, mentionnons le taux élevé de propriété étrangère dans le domaine de la fabrication (en 1960, 30 % de la fabrication canadienne était effectuée dans des usines contrôlées à partir des États-Unis) et la dépendance envers le commerce extérieur. De plus, on a commencé à observer des lacunes sur le plan du développement économique régional. Au cours des trois décennies suivantes, la politique économique canadienne a mis l'accent sur des priorités comme la création d'emplois, la propriété étrangère, l'expansion des exportations et la compétitivité.

Le ministère de l'Expansion économique régionale (MEER) a été établi en 1969. Le MEER jouait un rôle important dans l'orientation des activités de développement économique fédérales et régionales. Cependant, les choses ont changé lorsqu'on a conclu la première entente officielle fédérale-provinciale pour le développement économique, en 1974.

L'Entente-cadre de développement (ECD) était un accord-cadre de dix ans. Pour la première fois, par l'entremise de ces ententes, les provinces de l'Ouest

étaient officiellement incluses dans les initiatives fédérales de développement économique.

En 1984, on a remplacé les ECD par de nouvelles ententes-cadres appelées Ententes de développement économique et régional (EDER). Les EDER ont été en place dans l'Ouest canadien de 1984 à 1994 et ont été réparties en deux générations. L'entente de la deuxième génération (1989-1994) a été reconfigurée et renommée Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO). En 1998, on a renouvelé l'EPDEO pour cinq ans, jusqu'au 31 mars 2002. En 25 ans, les types de programmes et les objectifs ont varié considérablement parce que les besoins et les priorités changeaient constamment.

Parallèlement aux ententes de développement fédérales-provinciales, le gouvernement fédéral a offert divers programmes incitatifs visant à attirer des investisseurs et à réduire le chômage. Au début des années 70, le MEER, qui est devenu plus tard le MEIR (ministère de l'Expansion industrielle régionale), offrait des programmes incitatifs à l'intention des entreprises. Par la suite, c'est le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest qui a offert ce type de programmes.

Les programmes fédéraux visaient à inciter les entreprises à s'établir, à se moderniser ou à prendre de l'expansion dans des régions à croissance lente désignées, à investir dans des éléments d'actif admissibles ou à créer des emplois.

Les programmes fédéraux-provinciaux pouvaient cibler des groupes particuliers et des segments de secteur pertinents, compte tenu des besoins d'une province, par l'entremise d'ententes auxiliaires. Le tableau 5.1 illustre les ECD auxiliaires qui étaient en place à la fin des années 70 et au début des années 80. Nous avons choisi cette période pour présenter des programmes fédéraux-provinciaux qui étaient très différents des EPDEO.

Dans le cadre des ententes fédérales-provinciales auxiliaires présentées dans le tableau 5.1, on accordait des subventions incitatives ou des prêts sans intérêt à des entreprises qui s'établissaient, se modernisaient ou prenaient de l'expansion dans certains secteurs ou certaines régions d'une province.

**Tableau 5.1 Ententes fédérales-provinciales auxiliaires (1978-1982)
Exemples et avantages pour chaque secteur ciblé**

Secteur ciblé	Type d'aide	Avantages
Ententes auxiliaires entre le Canada et le Manitoba		
<ul style="list-style-type: none"> - Expansion de l'industrie (exemple) - Mise en valeur du tourisme (exemple) <p>Autres projets</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aménagement hydraulique (provisoire) - Terres septentrionales du Manitoba - Production de cultures à valeur ajoutée 	<p>Petite entreprise</p> <p>Toutes les régions, sauf Winnipeg</p>	<p>Modernisation/expansion de la fabrication, transformation</p> <p>Établir ou agrandir des moyens d'hébergement</p> <p>Prêts-subsidés pour 50 % des frais d'immobilisations admissibles (maximum 30 000 \$)</p>
Ententes auxiliaires entre le Canada et la Saskatchewan		
<ul style="list-style-type: none"> - vallée de la Qu'Appelle (exemple) - Autres projets Terres septentrionales - Mise en valeur des ressources forestières - Productivité, emploi et transfert de technologie en agriculture - Planification de l'aménagement hydraulique (provisoire) 	<p>Installations de tourisme et de loisirs</p>	<p>Établissement, expansion et modernisation de la région de Qu'Appelle</p> <p>Subvention pour les frais en immobilisations</p>

**Tableau 5.1 (suite) Ententes fédérales-provinciales auxiliaires (1978-1982)
Exemples et avantages pour chaque secteur ciblé**

Secteur ciblé	Type d'aide	Avantages
Entente auxiliaire entre le Canada et l'Alberta		
<ul style="list-style-type: none"> - Programme de nutrition (exemple) 	Entreprises de transformation des produits alimentaires et agricoles des régions rurales	Établissement, modernisation ou expansion d'usines de transformation
Autres projets <ul style="list-style-type: none"> - Nord de l'Alberta 		Subvention incitative ne devant pas dépasser 35 % des frais totaux en immobilisations
Ententes auxiliaires entre le Canada et la Colombie-Britannique		
<ul style="list-style-type: none"> - Expansion de l'industrie (exemple) 	Petites entreprises du secteur de la fabrication ou de la transformation dont les ventes sont inférieures à 500 000 \$	Nouvelles installations seulement
<ul style="list-style-type: none"> - Mise en valeur de l'industrie du voyage (exemple) 	Installations touristiques	Prêts-subventions sans intérêt pouvant aller jusqu'à 30 000 \$
<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des régions agricoles et rurales (exemple) 	Activités de transformation à valeur ajoutée	Prêts et prêts-subventions
Autres projets <ul style="list-style-type: none"> - Incitatif : gestion des ressources forestières - Accès routier terrestre à Ridley 		50 % des coûts d'un projet approuvés

5.2 Comparaison des résultats des programmes

En général, les ECD fédérales-provinciales et les EDER ont produit des extraits que l'on peut classer dans les catégories suivantes :

- nouvelles entreprises;
- investissement de capitaux dans les installations de fabrication et de transformation de petites et moyennes entreprises et des installations touristiques (hébergement);
- nouveaux emplois.

L'EPDEO, surtout l'EPDEO de la dernière génération (1998-2002), a produit les mêmes extraits ainsi que d'autres résultats que l'on peut habituellement classer dans les catégories suivantes :

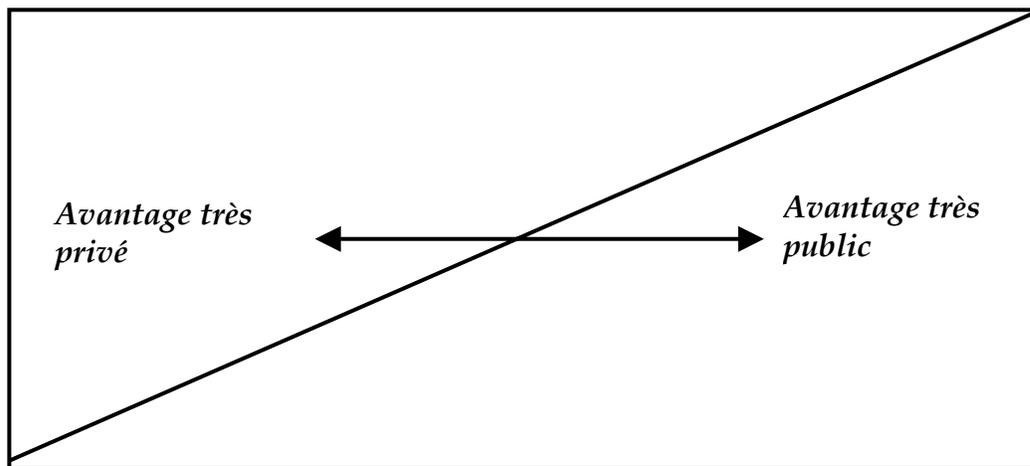
- Recherche et développement
- Infrastructure de recherche
- Projets stratégiques
- Développement social et économique des régions et des collectivités
- Perfectionnement des compétences

Comme les extraits sont différents et qu'on manque de critères de réussite et de moyens de mesurer les effets, il est difficile de comparer l'EPDEO aux anciens programmes fédéraux-provinciaux. Il n'est pas facile de déterminer quel type de programme est le plus approprié. Toutefois, compte tenu des priorités gouvernementales actuelles, il semble que l'EPDEO de la deuxième génération ait bien répondu aux besoins.

Changement d'avantages

La figure 5.2 présente un concept qui illustre un spectre d'avantages que procurent les programmes de développement économique du gouvernement. À l'une des extrémités du spectre se trouvent les avantages privés, qui sont principalement directs, et à l'autre extrémité, les avantages publics, principalement indirects. Entre ces deux extrêmes, on trouve un mélange d'avantages directs et indirects.

Figure 5.2 Spectre des avantages d'un programme gouvernemental



Caractérisé par :

1. Avantages directs
2. Extrants très tangibles
3. Critères stricts
4. Freins/contrepoids/
mécanismes de contrôle
5. Indicateurs de réussite
clairs
6. La faisabilité doit être
prouvée

Caractérisé par :

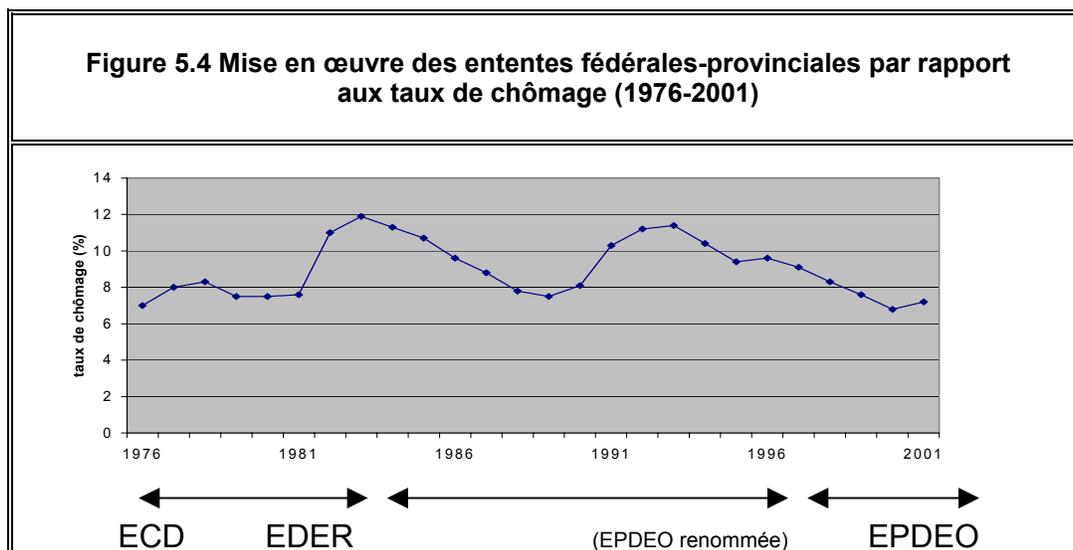
1. Avantages indirects
2. Extrants très intangibles
3. Critères vagues
4. Freins/contrepoids/
mécanismes de contrôle limités
5. Indicateurs de réussite vagues
6. Il n'est pas toujours nécessaire de
prouver la faisabilité

Les programmes fédéraux de développement économique et les ententes fédérales-provinciales ont évolué dans ce spectre en réaction aux politiques et priorités économiques nationales et provinciales. Les programmes ont commencé par donner des avantages directs pour le secteur privé (dans les années 70 et 80) pour ensuite procurer des avantages indirects au secteur public (années 90).

De nombreux facteurs peuvent avoir une influence sur l'endroit où se trouve un programme dans le spectre. Le tableau 5.3 donne des exemples de facteurs qui ont pour effet de déplacer les programmes dans le spectre.

Tableau 5.3 Exemples de facteurs qui influent sur l'endroit où se trouve un programme dans le spectre	
Facteurs qui amènent le programme à donner des avantages directs	Facteurs qui amènent les programmes à donner des avantages indirects
1. Taux de chômage et besoin de créer des emplois élevés	1. Taux de chômage peu élevé
2. Nécessité de créer davantage de petites entreprises	2. Croissance économique satisfaisante
3. Croissance économique lente	3. Les résultats/avantages à court terme ne sont pas essentiels
4. Résultats/avantages à court terme requis	4. Priorité : épanouissement des institutions
5. On s'inquiète au sujet de la propriété étrangère	5. On s'inquiète au sujet des règles de l'OMC
	6. On ne s'inquiète pas de la propriété étrangère

Les facteurs décrits dans le tableau 5.3 peuvent avoir une influence sur le développement économique et régional et les politiques et priorités. Par exemple, lorsque le taux de chômage est élevé, il faut créer de l'emploi, ce qui peut amener les concepteurs de programmes à créer des programmes dans le but de favoriser la création d'emplois. La figure 5.4 illustre la montée et la chute des taux de chômage au cours de la période où les programmes fédéraux-provinciaux de développement économique étaient en place. bonjour



L'EPDEO (deuxième génération) constitue un programme très différent des anciennes ententes fédérales-provinciales. Ces différences sont présentées dans le tableau 5.5.

Tableau 5.5 Caractéristiques de l'EPDEO par rapport aux anciennes ententes fédérales-provinciales	
Exemples de caractéristiques de l'EPDEO :	Exemples de caractéristiques d'anciennes ententes fédérales-provinciales sur le développement économique :
1. Pas conçue pour l'accès public	1. Conçues pour l'accès public
2. Les projets sont financés et choisis par des représentants	2. Programme fondé sur des propositions
3. Demandeurs ciblés : - Institutions/associations, organismes du secteur public	3. Demandeurs ciblés : - Petites et moyennes entreprises
4. Certains extrants sont tangibles, mais un grand nombre ne le sont pas (rapports de recherche, établissements de recherche, compétences)	4. Beaucoup d'extrants tangibles

De par ses caractéristiques et les avantages indirects qu'elle procure, l'EPDEO est unique lorsqu'on la compare à de nombreuses anciennes ententes fédérales-provinciales.

Pour déterminer si l'EPDEO devrait se poursuivre, on devrait évaluer les priorités pour mettre le doigt sur le type de programme économique le plus adapté au milieu d'aujourd'hui.

6.0 ENTRETIENS AVEC DES INTERVENANTS TIERS ET DES INTERVENANTS DU SECTEUR

Pour aider à déterminer les effets actuels et les résultats prévus des projets financés par l'EPDEO, on a interrogé par téléphone 15 représentants de l'industrie de divers secteurs. Les candidats choisis possèdent une expertise dans les secteurs/industries qui ont reçu beaucoup de financement de l'EPDEO et pouvaient commenter l'impact du financement de l'Entente sur le secteur dans son ensemble. On a choisi les répondants de chaque province en consultation avec DEO et des administrateurs du programme provincial.

Les représentants suivants ont participé aux entretiens :

Tableau 6.1 Personnes interrogées venant d'un secteur/d'une industrie spécifique

Alberta

Agriculture et alimentation : Rick Tofani, Olds College Centre for Innovation, (403) 507-7971

Innovation et progrès technologiques : Mel Wong, directeur exécutif, Recherche et mise en marché de la technologie, et Bob Wilx, directeur, Gestion de la technologie, Alberta Science and Research Authority, (780) 427-2084

Extraction pétrolière et minière : Brad Anderson, directeur général, Alberta Chamber of Resources, (780) 420-5174

Foresterie : Jim Dangerfield, vice-président, Forintek, (604) 222-5700

Colombie-Britannique

Mise au point de piles à combustible : Chris Curtis, vice-président, Fuel Cells Canada, (604) 822-8061

Innovation et progrès technologiques dans les nouveaux médias : Fred Lake, PDG, NEWMIC, (604) 806-5100

Développement communautaire en milieu urbain : Wendy Au, Ville de Vancouver, (604) 871-6639

Manitoba

Arts et culture : Caral Noelle, Business Council of Manitoba, (204) 942-3636

Développement économique : Greg Dandewich, vice-président, président par intérim, Economic Development Authority, (204) 944-2012

Établissements de recherche sur la santé : Ian Smith, directeur général, Institut du biodiagnostic, CNRC, (204) 983-7526

Innovation et développement économique : John Clarkson, SMA, Industrie, Manitoba Innovation and Economic Development, (204) 945-8900

Tourisme : Neil McInnis, gestionnaire du Développement du tourisme, ministère du Tourisme, Manitoba, (204) 945-2307

Saskatchewan

Industrie cinématographique : Kevin Dewalt, Minds Eye Pictures, (306) 359-1573

Tourisme : Roy Anderson, PDG, Tourisme Saskatchewan, (306) 787-0570

Commerce et exportation : Gerry Adamson, vice-président, Saskatchewan Trade and Export Partnership (STEP), (306) 787-2222

Voici un résumé des réponses à l'entretien.

Impact des projets de l'EPDEO sur chaque secteur – Lorsqu'on a demandé aux répondants si les projets financés par l'EPDEO avaient un impact sur leur industrie ou leur secteur, ils ont tous (15) répondu « oui ». Chaque répondant a pu décrire la façon dont les projets ont eu des répercussions dans les divers secteurs. Les projets ont eu une influence parce qu'ils ont :

- élargi les débouchés;
- fourni de l'information;
- fait avancer les chaînes de valeur;
- permis des activités de recherche et de développement;
- attiré des ressources humaines;
- favorisé l'établissement de partenariats;
- accru la visibilité de secteurs et d'organismes;
- amélioré l'innovation,
- renforcé les capacités, et d'autres façons.

On a demandé aux répondants de commenter les avantages quantifiables que procurent les projets financés par l'EPDEO. Cependant, il a été difficile pour eux de fournir des effets quantifiables, parce qu'ils n'ont pas participé directement à la gestion et à l'administration du projet, et parce que de nombreux projets venaient tout juste de se terminer ou étaient sur le point de l'être. Pour certains projets, on n'observera des avantages quantifiables qu'après un certain nombre d'années.

Importance du financement de l'EPDEO – On a posé aux répondants des questions au sujet de la valeur du financement de l'EPDEO. Ils ont tous indiqué que les projets n'auraient pas vu le jour sans le financement de l'EPDEO, ou que leurs progrès auraient été plus lents et plus difficiles. L'EPDEO a joué un rôle important non seulement en accélérant la mise en œuvre du projet, mais également en contribuant à l'obtention d'autres fonds auprès du secteur privé.

Autres facteurs qui ont eu une influence sur les résultats du projet – Les répondants au sondage ont mentionné que les infrastructures provinciales existantes soutiennent les résultats des projets. De plus, l'expertise et les compétences particulières de l'industrie ont permis d'accélérer la mise en œuvre des projets. Le financement de l'EPDEO est venu soutenir des forces déjà évidentes dans la province.

Parmi les obstacles à la réussite cernés par les répondants, mentionnons l'incapacité d'obtenir du financement à long terme pour garantir la durabilité du projet après l'EPDEO, l'expiration du financement, le ralentissement économique global qui se manifeste dans l'Ouest du Canada, et des facteurs inhérents à chacune des industries.

Le rôle de l'industrie dans les futurs programmes financés par le gouvernement – On a demandé aux répondants de décrire le rôle que, selon eux, les représentants de l'industrie devraient jouer dans les futurs programmes de financement publics comme l'EPDEO. En général, ils estimaient que l'industrie devrait agir en tant que conseiller pour aider le gouvernement à déterminer les priorités des secteurs. On a déclaré que l'industrie désire communiquer en personne avec le gouvernement. Quelques répondants croyaient que les organismes de l'industrie pourraient contribuer à l'administration et à la mise en œuvre de tels programmes de financement, mais seulement s'ils en ont les capacités/l'expertise et s'ils sont impartiaux.

La capacité de l'EPDEO de réaliser des priorités propres à une industrie – Des 15 répondants, treize (13) ont dit qu'un programme de financement comme l'EPDEO pouvait réaliser les priorités de leur secteur. Un répondant n'avait pas l'impression que l'EPDEO pouvait venir en aide à son industrie, parce que ses priorités exigeaient davantage de financement que l'EPDEO ne peut en offrir. Un autre répondant a indiqué qu'il préférerait obtenir des fonds du genre de l'EPDEO, mais propres à une industrie (c.-à-d. seulement au tourisme), de sorte que son industrie obtienne un certain degré de soutien garanti.

Les répondants ont fait des suggestions pour améliorer l'efficacité du financement. Voici leurs suggestions :

- financement pluriannuel;
- répartition de plus gros montants d'argent entre un plus petit nombre de projets;
- crédits d'impôt;
- changements législatifs;
- programmes de perfectionnement des compétences;
- campagnes et événements de sensibilisation;
- programmes de capitalisation, entre autres.

7.0 ÉTUDES DE CAS

On a compilé dix (10) études de cas sur des projets financés par l'EPDEO. Ces études présentent des renseignements de base sur un groupe de projets choisi. Chaque étude fournit de l'information sur les descriptions du projet, les structures de financement, les échéanciers, la participation des intervenants, les effets du projet, les prochaines étapes prévues ainsi qu'un résumé des facteurs de réussite et des considérations pour l'avenir. On peut tirer de chacune de ces études de cas des leçons que l'on peut appliquer aux futurs programmes de financement du gouvernement semblables à l'EPDEO.

Méthode

On a choisi les études de cas en collaboration avec des représentants de DEO et des autorités provinciales. On a choisi des études qui représentaient divers secteurs et différents niveaux de financement. On a recueilli des renseignements de base et le nom de personnes-ressources à même le formulaire d'autorisation de projet fourni par DEO. On a recueilli l'information liée à chacun des projets au cours d'entrevues téléphoniques approfondies. Au total, on a effectué 20 entretiens. De plus, on a examiné des rapports, des sites Web de projets et de la documentation pour permettre aux lecteurs de comprendre parfaitement le projet.

Voici ces études de cas :

Colombie-Britannique	Série de projets de mises au point de piles à combustible représentant un investissement d'environ 13 millions de dollars.
Alberta	Quatre études de cas : <ul style="list-style-type: none">- Étude sur la qualité de la viande de bison- Centre George W. Govier- National Nuclear Magnetic Resource Centre- Centre for Social Entrepreneurship
Saskatchewan	Série de trois projets d'infrastructure contribuant à un parc scientifique et à l'avancement de la technologie pétrolière : <ul style="list-style-type: none">- Centre de recherche sur la technologie pétrolière (CRTP)- Gaz à effet de serre- Gaz carbonique
Manitoba	Quatre études de cas : <ul style="list-style-type: none">- Centre de recherche Saint-Boniface – radiologie sans film- Expansion de la façade portuaire de Gimli- Projet de renouvellement du Nord : SEED Winnipeg Inc.- Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface

Conclusions des études de cas

Chacun des projets financés par l'EPDEO qui a fait l'objet d'une étude de cas s'est révélé répondre aux besoins des intervenants en matière de développement économique et social. L'aide financière était appropriée aux secteurs prioritaires ciblés dans chaque province.

Chacun des projets choisis a montré des signes de réussite précoces. Même si certains projets ont eu peu de temps pour générer des résultats ou des effets directs, il est quand même possible de cerner les résultats positifs obtenus. Parmi les effets, mentionnons les suivants :

- stimulation d'investissements externes;
- activités de pointe en recherche et développement;
- nouvelle infrastructure, nouveaux produits et services;
- possibilités de commercialisation;
- exportations de technologie et de produit;
- renforcement communautaire;
- création d'emplois;
- relations de travail et partenariats accrus entre tous les ordres de gouvernement (fédéral, provincial et municipal).

En analysant chacune des études de cas, on a pu cerner un ensemble de facteurs qui ont contribué à la réussite globale de chacun des projets. En outre, on a pu déterminer les facteurs qui pourraient limiter la réussite future si on ne prend pas de mesures correctives.

1. Dans le cadre des projets réussis, on a déterminé des maîtres d'œuvre qui assurent un leadership tout au long de l'élaboration de la mise en œuvre du projet (c.-à-d. piles à combustible).
2. Il émane des projets réussis une synergie et un partenariat entre divers ordres de gouvernement et intervenants du projet (c.-à-d. façade portuaire de Gimli).
3. Un projet ne peut réussir s'il n'est pas géré par une équipe compétente (c.-à-d. étude sur les soins de santé à l'Hôpital de Saint-Boniface).
4. Dans le cas de projets d'envergure, il convient d'adopter une approche progressive et de se fixer des objectifs et des buts pour chaque étape (c.-à-d. façade portuaire de Gimli).

5. Il se dégage des projets réussis un besoin immédiat de voir des résultats (c.-à-d. qualité de la viande de bison, renouvellement du Nord de Winnipeg).
6. Dans le cadre des programmes réussis, on a cherché l'appui et l'approbation des intervenants, et on a examiné le potentiel du marché avant de lancer un nouveau service ou produit (c.-à-d. radiologie sans film).
7. Pour mener à bien un projet de recherche et développement, il faut que le gouvernement s'engage à financer continuellement les activités. On a élaboré un grand nombre de projets de recherche et développement en pensant qu'ils deviendraient autonomes en relativement peu de temps (de trois à cinq ans). En réalité, l'autonomie peut constituer un objectif irréaliste. L'industrie du secteur privé, qui dispose de ressources financières limitées, semble quelque peu vouloir acheter les services des installations de R-D lorsqu'elle en a besoin. Cependant, elle ne contribuera pas volontiers aux activités des installations. Au moment de déterminer le financement qu'il accordera pour la mise en valeur des installations de R-D, le gouvernement doit s'engager en partie à fournir du financement opérationnel à long terme. Autrement, l'infrastructure de qualité sera sous-utilisée ou finira par être abandonnée au fil du temps (c.-à-d. le Centre Govier, le Centre de recherche sur la technologie pétrolière, etc.).
8. Les organismes ayant des vues similaires peuvent tirer profit de stratégies de commercialisation intégrées afin de sensibiliser les intervenants et d'offrir des services coordonnés aux acheteurs potentiels de services (c.-à-d. les trois établissements de recherche sur le pétrole du parc scientifique de Regina; le CRTP, le Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique et le Centre de technologie sur les gaz à effet de serre).

7.1 Fuel Cells Canada — Colombie-Britannique

Introduction

L'industrie de la pile à combustible — Une pile à combustible est un dispositif électrochimique qui convertit l'énergie produite par une réaction chimique entre l'hydrogène et l'oxygène en électricité. Les piles à combustible ont de nombreuses utilisations et applications, notamment dans le transport par automobile, les sources fixes d'électricité et de chaleur, les sources d'électricité résidentielles, les piles portatives, les missions spatiales avec engin habité et de nombreuses applications militaires.

Le premier autobus à pile à combustible a été utilisé à des fins commerciales à Chicago en mars 1998. La plupart des grands fabricants d'automobiles ont mis au point des prototypes à pile à combustible. Bien des gens croient que les applications automobiles légères sont l'avenir de la technologie des piles à combustible commerciales. Les sources fixes d'électricité et de chaleur constituent le marché le plus établi pour la pile à combustible.

Parmi les avantages que procure la technologie de la pile à combustible, mentionnons la diminution considérable de la pollution atmosphérique, l'utilisation d'une ressource renouvelable pour produire de l'énergie, l'efficacité accrue du combustible et de l'électricité, et une source d'énergie silencieuse et fiable.

L'avenir de la pile à combustible est menacé parce que l'hydrogène n'est pas accessible en grande quantité, qu'on manque de postes d'approvisionnement, et que la densité de stockage du combustible pour les piles à combustible est de beaucoup inférieure à celle de l'essence et d'autres ressources qu'on a toujours utilisées. (L'hydrogène pur occupe environ 3 000 fois l'espace qu'occupe l'essence pour une utilisation comparable.)

La commercialisation de la pile à combustible a été lente, mais elle semble maintenant commencer à faire mouche pour un certain nombre de raisons clés :

- Selon la Financière Banque Nationale et les perspectives énergétiques annuelles de l'Energy Information Agency du département de l'Environnement des États-Unis (2001), la consommation d'énergie devrait augmenter de façon remarquable au cours des deux prochaines décennies.
- Les coûts de traitement et de distribution du combustible fossile augmentent.
- Les investisseurs sont de plus en plus nombreux à soutenir les efforts de recherche et développement sur la pile à combustible.
- Le réchauffement de la planète causé par l'augmentation rapide du dioxyde de carbone et d'autres gaz à effet de serre inquiète de plus en plus.
- Les modifications réglementaires internationales continuent d'exiger que les pays mettent en place des méthodes de consommation de combustible plus écologiques. En Europe, de plus en plus de sociétés échangent leurs droits d'émission. Elles diminuent leurs émissions pour se conformer aux règlements et vendent leurs crédits de réduction excédentaire à d'autres sociétés. Les États-Unis offrent des incitatifs et des crédits d'impôt aux sociétés qui réduisent leurs émissions. La politique canadienne suivra probablement le protocole de Kyoto, dont l'ébauche proposait une réduction de 6 % des émissions au Canada.
- Les polluants toxiques endommagent l'environnement et nuisent à la santé des gens (particulièrement dans les grands centres urbains). On estime que, chaque année, 5 000 décès au Canada peuvent être attribués à la pollution atmosphérique.
- Actuellement, on ne peut pas garantir l'approvisionnement en énergie ni se fier aux prix parce que les ressources pétrolières du monde diminuent et qu'elles n'appartiennent pas en grande partie aux pays qui en utilisent beaucoup.
- La déréglementation de l'industrie de l'approvisionnement en électricité change la nature de l'industrie. De nouvelles entreprises offrent des systèmes de production d'énergie sur place, ce qui pourrait intéresser les consommateurs et menacer l'existence des services publics d'électricité.

Projet de Fuel Cells Canada – Le projet de Fuel Cells Canada vise à mettre en valeur l'industrie de la pile à combustible. Pour le mettre sur pied, on a dû créer Fuel Cells Canada, accroître le nombre de membres et l'utiliser comme un organe d'experts indépendant pour cerner et élaborer des projets de démonstration de piles à combustible et les recommander à DEO dans le but d'obtenir du financement de l'EPDEO.

Ce projet s'inscrit bien dans la tradition du gouvernement de soutenir l'industrie de la pile à combustible de la Colombie-Britannique. Depuis 1989, les gouvernements fédéral et provincial soutiennent considérablement l'industrie de la pile à combustible de la Colombie-Britannique : ils ont investi plus de 21 millions de dollars pour la démonstration et la commercialisation de la technologie de la pile à combustible. Le financement de l'EPDEO pour ce projet s'est limité aux activités et aux projets de démonstration dans la province. La Colombie-Britannique s'y connaît en pile à combustible. Elle est en mesure de devenir un chef de file mondial de la pile à combustible, des systèmes de carburant et de l'entretien des piles à combustible.

Tout au long du projet, Fuel Cells Canada (FCC) devait exercer les fonctions suivantes :

- travailler avec tous les ordres de gouvernement pour faciliter, favoriser et promouvoir les progrès industriels qui entourent les nouvelles technologies et les technologies existantes relatives à la pile à combustible et à des éléments connexes;
- plus précisément, travailler avec les ministères hiérarchiques du gouvernement fédéral (Ressources naturelles Canada, Industrie Canada) pour fournir des conseils stratégiques afin de coordonner le progrès industriel de la pile à combustible;
- coordonner, faciliter et améliorer la participation de l'industrie aux initiatives gouvernementales;
- éduquer le public, et surtout les consommateurs, sur les avantages de la technologie de la pile à combustible;
- cerner, examiner, élaborer et coordonner des projets de démonstration de la pile à combustible afin de les présenter au Comité de gestion de l'EPDEO;
- nouer des relations stratégiques et établir des partenariats avec des organismes non gouvernementaux (p. ex. l'Association canadienne des automobilistes) pour amener les

consommateurs à accepter davantage la technologie de la pile à combustible;

- promouvoir, favoriser et renforcer la participation de l'industrie à Fuel Cells Canada (FCC).

Le projet a été mis en œuvre en deux étapes :

- 1) Au cours de la première étape, on a mis sur pied l'organisation FCC et on a réglé d'autres détails administratifs. L'EPDEO a fourni du financement pour l'établissement de FCC et a investi 980 000 \$ dans son administration, ce qui couvre environ 77 % des coûts qui seront engagés jusqu'au 30 septembre 2003. Depuis sa création, FCC a mis sur pied une organisation nationale dont les quelque 45 membres sont des intervenants de l'industrie.
- 2) Au cours de la deuxième étape du projet, on a élaboré, recommandé et approuvé des projets de démonstration de la pile à combustible. Le premier de ces projets concernait XCELLSIS Fuel Cell Engines (projet conjoint avec Ballard Power Systems Inc., Daimler Chrysler AG et Ford Motor Co.) et consistait à mettre à l'essai des moteurs à pile combustible pour les autobus de BC Transit et Translink. Même si ce projet a débuté en mars 2001, BC Transit vient tout juste d'accepter de mettre à l'essai trois moteurs en avril 2002.

Les responsables de l'EPDEO viennent d'accepter de financer neuf autres projets, mais cela n'a pas encore été annoncé publiquement. Pour le moment, tous les fonds de l'EPDEO ont été engagés, et tous les projets doivent être terminés au plus tard en septembre 2003. Il y a eu plus de demandes de financement de projets de démonstration qu'il n'y avait de fonds pour soutenir les projets.

Tous les projets n'en sont qu'à leurs balbutiements. Par conséquent, il est impossible pour le moment d'en mesurer les effets et les résultats. Les intervenants continuent de travailler de concert pour soutenir ce projet de pile à combustible.

Bien-fondé du projet

Les gouvernements fédéral et provincial ont déterminé que les progrès relatifs à l'énergie de la pile à combustible constituaient une priorité et un débouché. Le financement de l'EPDEO a accéléré certains projets et a permis à

d'autres de voir le jour. Par conséquent, les entreprises de la Colombie-Britannique seront dans une position avantageuse, car elles pourront commercialiser les produits de la pile à combustible plus tôt que leurs concurrents internationaux. Le processus de commercialisation sera accéléré parce que les responsables de l'EPDEO ont financé des projets de démonstration de la pile à combustible.

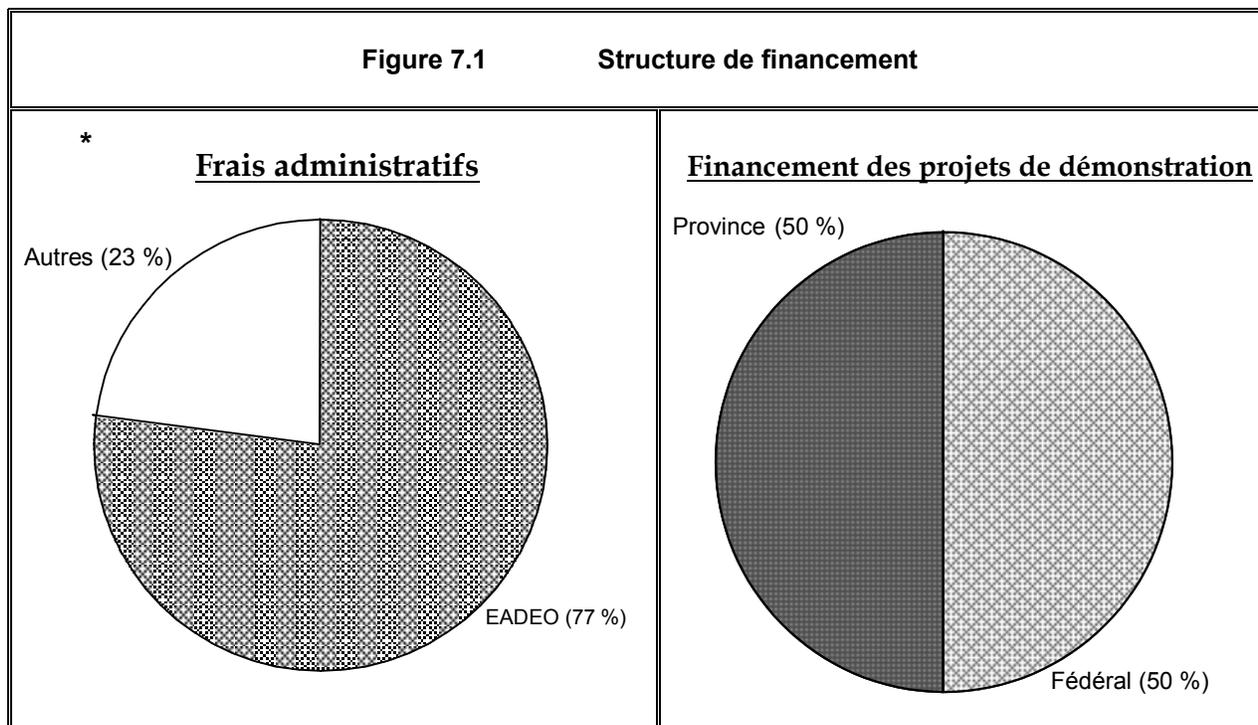
La démonstration de la pile à combustible est un élément crucial du processus de commercialisation. Il est également coûteux, ce qui ralentit le processus de commercialisation. La démonstration est l'étude que l'on doit effectuer après les premières activités de recherche et développement, mais avant la commercialisation. La démonstration consiste en la mise à l'essai du produit jusqu'à sa défaillance ou en la mise à l'épreuve des limites du produit avant sa commercialisation. Après cette étape de mise à l'essai, tous les produits devraient être mis au point et améliorés, et les produits mis au point seront commercialisés peu après.

Compte tenu du potentiel commercial de ce produit et de sa valeur globale pour l'environnement, nous avons tout avantage à continuer de soutenir la mise au point de la pile à combustible.

Structure de financement

L'EPDEO entre le Canada et la Colombie-Britannique a fourni au total 13 millions de dollars en financement répartis également entre les gouvernements du Canada et de la Colombie-Britannique.

On a couvert les frais administratifs de FCC jusqu'à concurrence de 980 000 \$. L'entreprise devra subvenir à ses autres besoins budgétaires en puisant dans d'autres sources. L'EPDEO a fourni 12,02 millions de dollars de plus pour soutenir des projets de démonstration précommerciale de la pile à combustible. Les fonds de l'EPDEO soutiendront des projets qui sont non pas au début de l'étape de la recherche et du développement, mais plutôt à l'étape de la démonstration.



* D'autres fonds proviennent des frais d'adhésion et de marchés de services.

Échéancier

Le projet de la pile à combustible de l'EPDEO a été conclu en septembre 2000. Avant novembre 2001, on n'a travaillé qu'à l'administration du projet. En novembre 2001, on a lancé un appel de propositions de projets de démonstration qui pourraient être financés par l'EPDEO. FCC a examiné les demandes et a facilité le processus de sélection de l'EPDEO. C'est en février 2002 qu'on a pris les décisions finales concernant le financement des projets de démonstration. Cependant, les projets retenus n'ont pas encore été annoncés publiquement.

Voici les activités clés du projet et son échéancier :

Tableau 7.2 Activités et échéancier	
Signature du projet de la pile à combustible de l'EPDEO	Septembre 2000
Appel de propositions de projets de démonstration	Novembre 2001
Présentation des décisions relatives au financement des projets de démonstration	Février 2002
Embauche du personnel clé	31 décembre 2000
Recrutement des premiers membres du conseil d'administration	31 mars 2001
Réalisation du projet	30 septembre 2003

Intervenants

L'EPDEO de la Colombie-Britannique est un partenariat entre Diversification de l'économie de l'Ouest (C.-B.) et le Ministry of Competition, Science and Enterprise (ministère de la Concurrence, des Sciences et de l'Entreprise) de la Colombie-Britannique.

Le premier projet de démonstration financé par l'EPDEO consistait en l'achat, par BC Transit, de trois moteurs d'autobus à pile à combustible d'XCELLSIS Fuel Cell Engines. En dehors des périodes de pointe, B.C. Hydro a fourni de l'électricité pour produire du combustible pour les autobus à pile à combustible.

Le processus de sélection du projet revêtait la forme d'un partenariat entre tous les participants. FCC a aidé les entreprises à préparer leur demande de financement de l'EPDEO. L'entreprise a également aidé les représentants de l'EPDEO à se tenir à jour et à partager avec eux des connaissances techniques. La collaboration entre le secteur public et le secteur privé a été excellente dans le cadre de ce projet.

Impact du projet

Financement de l'EPDEO – Le financement de l'EPDEO a été crucial pour les débuts de l'initiative de la pile à combustible en Colombie-Britannique. Il a eu un impact considérable sur les fournisseurs et les concepteurs de la pile à

combustible. Les contrats n'ont pas encore été rendus publics, et on ne peut donc pas divulguer les effets précis.

Projets de démonstration et financement obtenu – Les 12,020 millions de dollars en financement de l'EPDEO ont été affectés au soutien des projets de démonstration. En mars 2001, on a investi 4,575 millions de dollars dans le projet XCELLSIS, 1,425 million de dollars dans BC Hydro, et 500 000 \$ dans Fuel Cells Canada. En avril 2002, l'investissement de l'EPDEO de 5,520 millions de dollars a permis de soutenir des projets coûtant au total 14 millions de dollars, ce qui révèle un taux d'investissements externes d'environ 2,5 : 1. Les projets approuvés ont coûté de 225 000 \$ à 3,5 millions de dollars chacun, et les contributions de l'EPDEO se sont situées entre 105 000 \$ et 1 million de dollars.

Création d'emplois – Les investissements dans l'industrie de la pile à combustible ont permis de créer des emplois. Ces emplois sont axés sur le savoir. Jusqu'ici, on n'a recueilli aucune donnée statistique sur le nombre d'emplois créés, et on n'a établi aucun autre mécanisme pour mesurer la réussite de l'industrie.

Commercialisation plus rapide de la technologie – Le financement de l'EPDEO a accéléré la commercialisation des technologies précises de la pile à combustible, ce qui a aidé les entreprises de la Colombie-Britannique à concurrencer les autres pays. Grâce aux projets de démonstration, les entreprises auront mis à l'essai des produits prêts pour la commercialisation. Les investisseurs de ces entreprises obtiendront probablement un rendement plus vite que si l'EPDEO n'avait pas financé le projet de démonstration. Les projets de démonstration créent également davantage de débouchés pour les partenaires de la chaîne d'approvisionnement qui fournissent des pièces, des connaissances ou du travail à ces entreprises.

Réputation de chef de file mondial – La Colombie-Britannique est reconnue comme le carrefour mondial de la pile à combustible et des technologies connexes. Au cours des 20 prochaines années, la province deviendra la plaque tournante de la planète pour ce qui est de l'application et la mise au point commerciales de la pile à combustible.

Prochaines étapes

Les futures priorités en matière de développement de l'industrie de la pile à combustible sont les suivantes :

- R&D continue,
- éducation du marché en vue de l'acceptation du marché,
- projets de démonstration,
- compétences et formation pour les travailleurs, et
- réduction des coûts,
- codes, normes et règlements.

Ces priorités en matière de développement sont celles de toute nouvelle industrie.

Pour les entreprises dont les projets de démonstration sont financés par l'EPDEO, les prochaines étapes seront la mise au point et la commercialisation du produit.

Facteurs de réussite/Considérations futures

L'étroite collaboration entre le gouvernement et l'industrie a été très importante pour la réussite du projet.

Voici certains facteurs de réussite et quelques considérations futures concernant le projet de FCC :

- **Partenariats** – Il existe des possibilités de partenariats entre le secteur public et le secteur privé pour ce qui est de la coordination et de l'exécution des programmes. Lorsqu'on travaille avec un organisme d'appui comme DEO, on a plus de chances de créer un programme efficace.
- **Le financement du gouvernement est précieux, car il soutient l'expansion de l'industrie** – Ce genre de programme peut permettre de soutenir l'expansion de l'industrie, même si on ne peut pas déterminer de résultats quantifiables si tôt. L'EPDEO permet aux gouvernements de financer des projets qui ne s'inscrivent pas dans les structures de financement et les programmes traditionnels.

- **Coordination des intervenants** – Lorsqu'on coordonne rapidement les travaux des intervenants, le projet peut durer plus longtemps et être plus pratique.
- **Analyses de rentabilisation** – Il est important que les grands projets s'appuient sur des analyses de rentabilisation solides et bien élaborées.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes, qui ont participé à un entretien téléphonique :

- Chris Curtis, vice-président, Fuel Cells Canada. Téléphone : (604) 822-8061.
- Franco Zanatta, gestionnaire par intérim, Innovation, DEO (C.-B.). Téléphone : (604) 666-1327.
- Steve Rhodes, gestionnaire, Partenariats et Coordination, DEO (C.-B.). Téléphone : (604) 666-1311.
- Steven Brydon, conseiller sectoriel, Fuel Cell & Hydrogen Technology (pile à combustible et technologie de l'hydrogène), ministère de la Concurrence, des Sciences et de l'Entreprise de la Colombie-Britannique. Téléphone : (250) 952-0665.
- Norman Lee, directeur par intérim, direction générale du développement économique régional, et directeur responsable de l'EPDEO, ministère de la Concurrence, des Sciences et de l'Entreprise de la Colombie-Britannique. Téléphone : (250) 952-0686.

Nous avons consulté les sources suivantes pour préparer l'étude de cas :

- Internet : www.ec.gc.ca/air/introduction_f.cfm;
www.fuelcellpartnership.org; www.fuelcelltoday.com;
<http://fuelcellworld.org>
- « Fuel Cell Bus Engines get Federal-Provincial Funding », communiqué de l'EPDEO, 12 mars 2001.
- « Création de Fuel Cells Canada grâce à une aide financière fédérale-provinciale », communiqué de l'EPDEO, 12 octobre 2000.

- Financière Banque Nationale. *Energy Technology, Valuing the Fundamentals: A Detailed Methodology*, par MacMurray D. Whale.
- « The terms of the Kyoto agreement », BBC News. http://news6.thdo.bbc.co.uk/hi/english/world/newsid_38000/38690.stm

7.2 Étude sur la qualité de la viande de bison — Alberta

Introduction

Le projet d'étude sur la qualité de la viande de bison a été entrepris et coordonné par le Northern Alberta Development Council (NADC), division du Department of Aboriginal Affairs and Northern Development (ministère des Affaires autochtones et du Développement du Nord), situé à Peace River, en Alberta. La Peace Country Bison Association, qui a mis en œuvre les diverses activités du projet, a été un partenaire important dans le projet.

Le projet d'étude sur la qualité de la viande de bison avait pour objectif d'accroître les connaissances des producteurs de bison en matière de techniques d'élevage et de transformation. L'étude comprenait un projet d'infrastructure à long terme et deux études primaires :

1. Pâturages de longue durée : Ce projet avait pour but d'aménager un pâturage de recherche que l'on pourrait utiliser à long terme pour répondre à des questions de recherche prioritaires associées à la gestion du bison. À cette fin, on a aménagé un établissement à Fort Vermillion, en Alberta, au cours de l'été 2000.
2. Étude sur la qualité de la viande : On a entrepris cette étude pour répondre à des questions relatives au refroidissement par atomisation, à la réfrigération par soufflage ainsi qu'à la qualité et à la catégorie de la viande. (À l'origine, le but de cette activité, comme on le mentionne dans le formulaire d'autorisation de projet, était de s'intéresser aux effets de différents régimes d'alimentation, de la stimulation électronique et du refroidissement par atomisation. Au cours de la mise en œuvre du projet, on a changé les objectifs pour un certain nombre de raisons.)
3. Projet de pâturage hivernal de courte durée pour les bisons : Ce projet visait à explorer les besoins du bison en pâturages hivernaux. On a divisé le pâturage expérimental de Fort Vermillion en deux sections, une dont l'herbe est debout, et l'autre, dont l'herbe est mise en andains. Pendant l'hiver, un certain nombre de bisons ont pacagé dans chacun des

pâturages. Ensuite, on les a abattus dans un établissement commercial d'Edmonton.

Comme on l'a indiqué dans le formulaire d'autorisation du projet, les objectifs globaux du projet d'étude sur la qualité de la viande de bison étaient les suivants :

1. Présenter aux producteurs de bison une étude scientifique qui les aidera à planifier l'utilisation des meilleurs régimes d'alimentation et stratégies d'engraissement. On croit que l'alimentation de l'animal vivant influe considérablement sur le produit alimentaire final. On pourra réaliser cet objectif grâce au pâturage expérimental qui a été aménagé à Fort Vermillion.
2. Montrer aux transformateurs de la viande de bison des façons de contrer l'impact de la « réfrigération par soufflage » (c.-à-d. diminution rapide de la qualité de la carcasse) sur la qualité de la viande de bison. La réfrigération par soufflage a ceci d'avantageux qu'elle accélère la production, mais elle présente également un inconvénient : elle rend la viande plus coriace. Pour réaliser cet objectif, on devait mettre à l'essai la combinaison de la stimulation électrique à basse tension et de la réfrigération par soufflage, ce qui devait préserver la qualité de la viande. (Dans le cadre du projet, on n'a pas éprouvé la stimulation électrique).
3. Accroître les connaissances au sujet des qualités nutritives de la viande de bison.

Bien-fondé du projet

Un certain nombre de raisons ont été évoquées dans les rapports et au cours des entretiens pour justifier la mise en œuvre du projet :

- Il existe une petite industrie commerciale du bison au Canada et aux États-Unis. La demande en viande de bison augmente de plus en plus, et on s'attend à ce qu'elle continue de croître. Avant l'étude, on ne savait pas grand-chose des exigences relatives à la gestion, à l'alimentation et à la transformation auxquelles on devait satisfaire pour produire de la viande de bison de grande qualité.
- Dans le document intitulé *Bison 2000 – A Strategic Plan for Research and Development Needs of the Canadian Bison Industry, June 1999*, on a déterminé que les deux projets entrepris étaient prioritaires.
- Dans le Nord de l'Alberta, l'industrie céréalière fait face à de nombreux problèmes. La production du bison est l'occasion pour les producteurs du Nord de l'Alberta de diversifier leurs activités.
- Des statistiques révèlent que 50 % de la population de bison de l'Alberta se situe dans le Nord de la province. L'élevage du bison est tout indiqué dans le Nord de l'Alberta, car l'animal exige relativement peu de terrain et peut survivre à des périodes de sécheresse.
- Par le passé, les gens croyaient que les techniques de manipulation du bison ressemblaient aux techniques de manipulation des bovins. En réalité, les techniques de manipulation du bison sont uniques. Par conséquent, c'est le temps de mener des recherches sur la production et la transformation du bison.

Structure de financement

Le financement total accordé pour ce projet se répartit comme suit :

Tableau 7.3 Financement du projet	
<u>Description des dépenses</u>	<u>Coûts du projet</u>
Étude sur la qualité de la viande	160 837 \$
Pâturage de recherche de Fort Vermillion	112 633 \$
Administration	11 476 \$
Coûts totaux du projet	284 946 \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO fédérale	123 909 \$
EPDEO provinciale	123 909 \$
Autres fonds	37 128 \$
Total	284 946 \$

Le projet a bénéficié de contributions en nature considérables. Agriculture et Agroalimentaire Canada, à Lacombe (Alberta) a conclu un accord de longue durée pour fournir des terrains à Fort Vermillion en vue de l'établissement d'une ferme expérimentale de bison. Une entreprise de produits de ranch a offert, à tarifs réduits, des fournitures pour le pâturage. Des bénévoles de la Peace Country Bison Association et d'autres organismes ont aidé à l'aménagement du pâturage. Des producteurs locaux ont permis qu'on fasse des expériences sur leurs animaux.

Échéancier

Après la réception des premiers fonds de l'EPDEO, on a mis beaucoup de temps à lancer le projet. Au début, l'organisme qui avait accepté de fournir les terres où on aménagerait le pâturage s'est retiré du projet. L'équipe de coordination du projet a trouvé un nouveau pâturage à Fort Vermillion, mais bien des gens craignaient que les maladies se propagent entre les troupeaux de

bisons domestiques qui pacagent dans le pâturage et les bisons du parc national Elk Island, situé à proximité. C'est pourquoi on a effectué de vastes recherches sur la manipulation du bison. À l'issue de ces études, on a publié un rapport. On a déterminé que les maladies ne se propageraient pas, et par conséquent, dès l'été 1999, on a aménagé un pâturage à Fort Vermillion.

Tableau 7.4 Activités et échéancier	
Début du financement de l'EPDEO	Été 1999
Rapport sur le protocole de manipulation du bison	1999
Journée champêtre avec la North Peace Applied Research Association	1999
Création du comité consultatif	Janvier 2000
Coup d'envoi et portes ouvertes	Juillet 2000
Projet de recherche sur un pâturage	De novembre 2000 à mars 2001 (abattage en septembre 2001)
Présentation des résultats de l'étude sur la qualité de la viande	Octobre 2000 et 2001
Fin de la préparation du rapport d'étude sur la qualité de la viande	Mars 2001
Publication dans les médias	Novembre 2000
Rapports trimestriels	En permanence
Journée champêtre	Été 2001
Fin de la préparation du rapport sur le projet de pâturage et présentation des résultats de ce projet	Octobre 2001
Dernier financement de l'EPDEO	Octobre 2001

Intervenants

De nombreux organismes ont collaboré à ce projet :

1. Peace Country Bison Association (PCBA) : La PCBA a été un partenaire clé de ce projet. Ses membres ont conseillé sur place les responsables du projet. Ils ont orienté leurs recherches, ont aménagé le pâturage, ont installé des clôtures, ont dispensé des conseils sur le système de manipulation et les soins des animaux, et ont contribué à d'autres activités. La PCBA a embauché Bruce Rutley, consultant indépendant sur le bison, afin qu'il s'occupe de la mise en œuvre du projet.
2. North Peace Applied Research Association : La NPARA a fourni un soutien technique sur place aux responsables du projet. Pour ce faire, elle a dépêché du personnel à Fort Vermillion.
3. Agriculture et Agroalimentaire Canada – Centre de recherche sur les viandes de Lacombe : AAC a accueilli la ferme expérimentale de Fort Vermillion. Cet organisme a joué un rôle majeur dans la gestion quotidienne du bison et a contribué au projet.
4. Université de l'Alberta : L'Université de l'Alberta a collaboré à l'étude sur la qualité de la viande de bison.
5. Ministère de l'Agriculture de l'Alberta : Le ministère de l'Agriculture de l'Alberta a fourni un soutien technique grâce à son spécialiste du bison, et il a octroyé 5 000 \$ au projet.
6. Administration du rétablissement agricole des plaines : L'ARAP de Peace River a fourni une expertise et une aide technique pour ce qui est de l'infrastructure hydraulique.
7. Industrie : A fourni des produits à tarifs réduits ou a permis qu'on utilise ses animaux.
8. L'établissement métis et le High Level Tribal Council de Paddle Prairie : Ces groupes ont contribué au projet en observant les activités et en participant aux discussions, et ils ont bénéficié des résultats de l'étude.

On a mis sur pied un comité directeur et un comité consultatif aux fins du projet. Le comité consultatif se compose de 12 représentants du gouvernement, de l'industrie et de groupes communautaires.

Impact du projet

Extrants liés à l'étude – Le principal objectif de ce projet était de réaliser une étude. Voici les rapports et les extrants qui y sont liés :

- Rapport sur la qualité de la viande (et publications scientifiques) : Ce rapport répond à des questions relatives au refroidissement par atomisation et à la réfrigération par soufflage et devrait contribuer à améliorer la qualité de la viande. Une section du rapport porte sur la conservabilité au détail de la viande de bison, ce qui favorisera l'expansion du marché de la viande fraîche.
- Rapport sur le pâturage hivernal : Ce rapport a révélé que les pâturages hivernaux en andains n'apportent pas d'avantages économiques aux producteurs. Cette découverte devrait influencer immédiatement sur les pratiques de gestion du bison.
- On a aménagé un pâturage de longue durée à Fort Vermillion. On pourra y mener des études qui devraient permettre de réduire davantage les coûts d'élevage du bison.
- Établissement d'un comité de travail et d'un comité consultatif. Les comités permettent de cerner et de mettre en œuvre des recherches à Fort Vermillion.
- On a rédigé un protocole de soins des animaux pour le pâturage expérimental de Fort Vermillion. On voulait veiller de cette façon à ce que tous les animaux soient traités conformément aux normes de l'industrie et de l'association ou d'une façon améliorée. De plus, on a également préparé des plans d'urgence, d'atténuation des risques et de manipulation des animaux pour le pâturage.
- Le projet a contribué à prouver que les pratiques de production relatives à l'élevage et à l'alimentation du bison peuvent être des hypothèses fondées sur l'expérience avec les bovins plutôt que des faits prouvés sur le bison.

Applicabilité des résultats de l'étude – Les éleveurs de bison ainsi que les commerçants et les chercheurs dans ce domaine bénéficieront des résultats de l'étude menée dans le cadre de ce projet. L'information est accessible au grand public sur Internet, à l'adresse suivante <http://www.bisoncentre.com/PCBA/>

(dans la bibliothèque de ressources). Certaines conclusions sont propres au Nord de l'Alberta, alors que d'autres peuvent s'appliquer à n'importe quel endroit.

Augmentation de la production et de la commercialisation du bison – Au cours du projet, on a observé une augmentation du nombre d'éleveurs de bison.

La formation de plusieurs nouveaux troupeaux de bisons en témoigne. De plus, grâce au projet, on a découvert un nouveau débouché : vendre de la viande de bison aux chaînes d'alimentation.

Cadre de collaboration future – On a établi un cadre de collaboration future avec l'industrie. Ce cadre favorisera l'avancement de l'industrie du bison.

Influence sur le système de classification – On examine actuellement le système canadien de classification de la viande de bison. On a mis les résultats des études à la disposition de l'Industry Bison Grading Committee. Ces résultats révèlent qu'il faut mener d'autres recherches pour mettre à jour le système de classification.

Amélioration de l'image de l'industrie – Les travaux ont permis d'améliorer l'image de l'industrie du bison de l'Alberta. On reconnaît toujours que le NADC et la PCBA jouent un rôle important en dirigeant les activités de recherche et développement. De plus, le Canada est réputé dans le monde entier pour les travaux qu'il effectue dans ce domaine.

Satisfaction de la clientèle – À la lumière des commentaires formulés au cours des assemblées générales annuelles et par le grand public, les répondants aux entretiens ont signalé que le degré de satisfaction à l'égard de ce projet est « bon » à « élevé ». Les obstacles initiaux à l'établissement du pâturage ont quelque peu frustré les personnes qui participaient directement au projet, mais on a quand même obtenu les résultats finaux.

Financement de l'EPDEO – Le financement de l'EPDEO a été crucial pour l'établissement du pâturage de recherche de longue durée. Sans ce financement, le processus aurait duré cinq années de plus.

Prochaines étapes

Il reste encore beaucoup de recherches à faire pour améliorer l'industrie de la viande de bison. Les sujets de recherche auxquels il faudra s'intéresser dans l'avenir comprennent, sans s'y limiter :

- les besoins des bisons en pâturages hivernaux par rapport à ceux des bisons (on n'a étudié que des bisons au cours du projet de recherche);
- la reproduction;
- la lutte contre les maladies et les parasites;
- la gestion du stress et les techniques générales de gestion.

Le comité de recherche de l'Association canadienne du bison a mis sur pied un groupe de travail sur les activités de recherche et développement relatives au bison, qui envisage de cerner les besoins en recherche sur le bison et de les classer en ordre de priorités, et ce, de façon continue et régulière.

Pour réaliser les recherches nécessaires, il faudra obtenir du financement. On pourrait entre autres créer un fonds pour la recherche sur le bison. On pourrait également accéder à l'Agriculture Research Fund par l'entremise du ministère de l'Agriculture de l'Alberta. Récemment, on a proposé à l'Association canadienne du bison d'envisager d'octroyer à la recherche des fonds qui étaient réservés aux éleveurs de bisons.

En outre, on a demandé d'obtenir du financement du Diversified Livestock Fund pour continuer à mener des recherches sur la qualité de la viande en fonction du sexe. (Actuellement, la viande de bisonne n'est pas vendue sur le marché; seule la viande de bison l'est.)

Facteurs de réussite/Considérations futures

Au cours de ce projet, on a cerné un certain nombre de facteurs de réussite et de considérations futures :

- **Engagement et expertise de particuliers** – Un grand nombre de personnes engagées et spécialisées ont participé au projet.
- **Participation d'associations** – Un certain nombre d'associations clés étaient enthousiastes et intéressées à l'idée de

travailler au projet. Comme la PCBA a toujours dirigé les activités de recherche et développement, elle était l'organisation tout indiquée pour diriger ce projet. En outre, le NADC a reconnu que le bison représentait une industrie importante et qu'il fallait la mettre en valeur. Par conséquent, il a lui aussi soutenu le projet.

- **Facteurs environnementaux et économiques** – Le projet a reçu du financement au même moment où l'industrie céréalière était aux prises avec des problèmes de plus en plus importants et où elle s'intéressait à la diversification. De plus, l'étude a été menée au moment où la viande de bison faisait son entrée dans le marché de la viande fraîche.
- **Précision des sources de financement** – Dans un communiqué de presse et dans certains rapports sur le projet, on présente le NADC comme étant le bailleur de fonds. Cependant, le conseil a reçu du financement de l'EPDEO et l'a redistribué à la PCBA pour la mise en œuvre du projet. Il semble qu'on n'ait pas bien communiqué les origines du financement aux responsables de la mise en œuvre du projet.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes d'avoir participé à un entretien téléphonique :

- Allen Geary, directeur des projets et de la recherche, Northern Alberta Development Council (NADC). Téléphone : (780) 624-6274.
- Bruce Rutley, doctorat, P Ag, coordonnateur de la recherche appliquée, Peace Country Bison Association, Boreal Research and Development. Téléphone (780) 835-2241.

7.3 Centre George W. Govier (Centre de transport de fluides et de boues) — Alberta

Introduction

Le Centre George W. Govier (également appelé le Centre of Excellence for Developing Multiphase Flow and Separation Technologies) (Centre d'excellence dans la mise au point de techniques d'écoulement de phases multiples et de technologies de séparation) est une division de l'Alberta Research Council (ARC) et est situé à Edmonton. Le Centre a été nommé en l'honneur de l'auteur albertain qui a écrit l'ouvrage intitulé *The Flow of Complex Fluids*. Le Centre est présenté sur le site Web de l'ARC (www.arc.ab.ca).

Nous mettons à l'essai, adaptons, améliorons et mettons au point du matériel de phases multiples et des méthodes de production. Notre établissement spécialisé présente les caractéristiques suivantes :

- *un laboratoire de haute chute à aire ouverte de 270 m²;*
- *deux baies antidéflagrantes de 68 m²;*
- *le laboratoire principal permet les essais horizontaux en boucles;*
- *les systèmes placés sur des plates-formes mobiles peuvent fonctionner en conjonction avec des installations sur le terrain ou avec des boucles d'écoulement à l'intérieur du Centre Govier.*



Ce projet avait pour objectif de fournir une expertise, une infrastructure et une technologie particulières à l'instrumentation et au matériel liés au transport et à la séparation efficace de boues, de pétroles et de gaz lourds. De cette façon,

on voulait améliorer l'efficacité et la rentabilité et, par conséquent, la compétitivité de l'Alberta dans le secteur de la production d'huile lourde, de pétroles bruts traditionnels et d'essence.

Pour y arriver, on a construit un groupe d'installations pour l'écoulement en phases multiples (c.-à-d. le Centre Govier). Au Centre, on fait des recherches sur les technologies qui aident les pétrolières et les sociétés gazières à être plus efficaces. De plus, on met au point, on met à l'essai et on applique ces technologies.

On a construit le Centre Govier en fonction de deux critères importants : la mobilité et la flexibilité. Le Centre contient des plates-formes mobiles que l'on peut transporter directement dans le champ pétrolifère. Grâce à sa mobilité et à sa flexibilité, le Centre peut concevoir des technologies taillées sur mesure et les transporter rapidement.

Le Centre Govier se compose de sept composantes principales :

1. compresseur-surpresseur;
2. séparation et pompage des liquides;
3. comptage-mixage;
4. écoulement en boucle des boues;
5. dépôt de la paraffine;
6. acquisition et stockage des données;
7. manipulation et stockage des fluides.

Deux objectifs qui étaient énoncés au début dans le formulaire d'autorisation du projet ont été éliminés du projet :

- la mise au point d'un pipeline au Canada;
- l'adaptation de technologies de production de réservoirs en mer comme Hibernia.

Bien-fondé du projet

On a créé l'établissement pour régler un certain nombre de problèmes de R-D dans l'industrie. Par exemple, lorsque deux ou plusieurs fluides s'écoulent dans le même conduit, il est extrêmement difficile de mesurer les phases (ce qu'on appelle également le « comptage de l'écoulement en phases multiples »). Si une pétrolière ne peut mesurer son produit de façon exacte, il lui est difficile

d'améliorer sa rentabilité. Les dispositifs de comptage fabriqués sur mesure peuvent donner des mesures plus exactes que ne le font les dispositifs traditionnels. Le Centre Govier, grâce à sa mobilité et à sa flexibilité, peut mettre au point des dispositifs de comptage personnalisés.

Un autre exemple des types de problèmes de R-D auxquels s'intéresse le Centre Govier est le dépôt de paraffine. Le pétrole contient souvent de la paraffine. Les dépôts de cette substance peuvent obstruer les pipelines et les pompes, ce qui réduit l'efficacité du pompage et du transport du pétrole. Le Centre Govier effectue des recherches pour réduire les dépôts de paraffine et donc accroître l'efficacité.

Le Research Council reconnaît que l'industrie du pétrole et du gaz naturel ne dispose pas des installations, des ressources et de l'expertise nécessaires pour mettre au point par elle-même des dispositifs de comptage et d'autres technologies connexes. En conséquence, on a créé l'établissement pour répondre aux besoins de l'industrie avec des ressources financières limitées.

Le Research Council a veillé à ce que le Centre Govier ne reproduise pas des services déjà offerts par le Saskatchewan Research Council (SRC), qui s'occupe de l'écoulement des boues dans un établissement permanent à échelle réelle. Il s'occupe principalement des gaz et des liquides dans des installations mobiles à échelle réduite.

Structure de financement

Le financement du projet est décrit dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7.5 Financement du projet	
<u>Description des dépenses</u>	<u>Coûts du projet</u>
Matériel, construction et mise en service	
Coûts totaux du projet	3 980 000 \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO fédérale	1 990 000 \$
EPDEO provinciale	1 990 000 \$
Total	3 980 000 \$

Le Centre est maintenant pleinement fonctionnel. De plus, il devra être autonome. Les dépenses d'exploitation sont peu élevées (on les estime à 200 000 \$ par année), parce que le personnel provient de l'ARC et que l'établissement ne fonctionne que lorsqu'on effectue des travaux pour un contrat de projet particulier.

Échéancier

L'échéancier du projet se présente comme suit :

Tableau 7.6 Activités et échéancier	
Début du projet de Centre Govier	1 ^{er} avril 1997
Entente de financement de l'EPDEO	31 mars 1999
Le centre est entièrement fonctionnel	16 novembre 2000

Intervenants

Depuis l'ouverture officielle du Centre Govier, en novembre 2000, on a obtenu 11 contrats de projet. Certains de ces projets sont terminés, et d'autres sont en cours. Parmi les clients industriels, mentionnons Kvaerner, Shell Canada, Pall Corporation, Imperial Oil, et d'autres.

Impact du projet

Mise au point de nouvelles technologies – Le Centre Govier a mis au point, adapté ou mis à l'essai de nouvelles technologies de production liées au transport du pétrole, au pompage en phases multiples, à la séparation, au comptage et à l'assurance de l'écoulement. Jusqu'ici, 11 projets sont terminés ou sont en cours. Les contrats industriels ont rapporté de 3 à 4 millions de dollars environ au Centre. On estime que de 20 à 30 emplois indirects ont été créés dans l'industrie du pétrole et du gaz naturel grâce à la création du Centre Govier.

Exportation de technologies – On a exporté une technologie mise au point au Centre Govier à une entreprise de la Malaisie, où on construit une réplique du Centre. Le Centre Govier collabore avec l'entreprise malaisienne afin d'effectuer des expériences.

Autres avantages – L'ARC, dans son *Addendum to the Summary Report* (17 septembre 2001), a cerné un certain nombre d'avantages que procurera le Centre Govier :

- il aidera à réduire les coûts de production des entreprises pétrolières et gazières du Canada (on pourrait économiser des millions de dollars);
- il amènera des fabricants et des entreprises pétrolières et gazières du Canada et du monde entier à accroître leurs activités de R-D en Alberta;
- il sera un incubateur pour l'élaboration de produits à valeur ajoutée qui seraient créés au Canada et diffusés dans le monde entier;
- il contribuera à la réalisation de la vision de l'ARC, c'est-à-dire d'être un chef de file mondial en innovation technologique, il créera de nouveaux débouchés pour l'ARC et aidera à accroître l'expertise de son personnel;
- il fournira des technologies pour améliorer l'efficacité non seulement dans le secteur de l'énergie, mais également dans d'autres secteurs industriels, comme les pâtes et papier, ainsi que le traitement de l'eau et l'approvisionnement en eau;
- il multipliera les occasions d'interagir avec d'autres établissements de recherche et d'enseignement.

Financement de l'EPDEO – Le financement de l'EPDEO a été crucial pour la mise sur pied de ce Centre. Sans cet argent, le Centre n'aurait jamais vu le jour.

Prochaines étapes

Au début du projet, l'ARC s'attendait à ce que l'industrie veuille investir beaucoup d'argent dans la recherche et le développement au Centre Govier. Malheureusement, il semble que ces attentes aient été trop élevées. Le Centre devait couvrir ses dépenses d'exploitation à même les revenus générés par des projets industriels. Cependant, il y arrive avec difficulté étant donné que l'industrie n'a pas voulu financer ses projets. L'industrie semble s'attendre à ce que l'ARC administre le Centre gratuitement.

Le Centre Govier doit maintenant trouver une façon de rester viable longtemps.

Facteurs de réussite/Considérations futures

L'ARC a dégagé des facteurs de réussite et des considérations futures en ce qui concerne la mise en œuvre de ce projet :

- **Volonté de l'industrie de fournir des ressources pour les activités de R-D** – Dans le cas qui nous occupe, l'industrie peut vraiment diminuer ses coûts si elle améliore son efficacité grâce à de nouvelles technologies. Les organisateurs du projet ont tenu pour acquis que l'industrie serait prête à payer la mise au point de telles technologies. En réalité, elle ne semble pas l'être.
- **Éviter le dédoublement de l'infrastructure** – Le fait que l'ARC ait évité de reproduire des services déjà offerts par d'autres conseils de recherche provinciaux a joué un rôle important dans sa réussite et dans le maintien de bonnes relations de travail.
- **Expertise du personnel** – Le personnel de l'ARC est très spécialisé dans le domaine sur lequel porte le projet. Cela a grandement contribué à la réussite du projet.
- **Viabilité du financement** – L'un des plus grands défis que doit relever le Centre Govier est de demeurer viable à long terme. S'il ne peut obtenir de l'argent de l'industrie pour maintenir ses activités et s'il ne reçoit aucun autre financement, son avenir pourrait être compromis.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes d'avoir participé aux entretiens téléphoniques :

- Peter Toma, chercheur éminent, ARC. Téléphone : (780) 450-5361.
- Raj Rajan, chercheur, ARC. Téléphone : (780) 450-5248.

7.4 National Nuclear Magnetic Resonance Centre — NANUC **(Projet de RMN de l'Université de l'Alberta)**

Introduction

Le Département de biochimie de l'Université de l'Alberta a mis sur pied un conseil en recherches médicales sur la structure protéique. Ce groupe, qui étudie les relations entre les structures protéiques et les fonctions biologiques dans les cellules, a acquis une réputation mondiale dans le domaine de la recherche. C'est lui qui a entrepris le projet de RMN (résonance magnétique nucléaire) à l'Université de l'Alberta.

Le projet vise trois objectifs principaux :

1. créer une infrastructure pour la résonance magnétique nucléaire;
2. élaborer un mécanisme de soutien de la recherche à l'échelle nationale;
3. amener des intervenants de tous les coins du pays à collaborer à ce projet afin qu'on puisse utiliser le financement destiné à la recherche canadienne de la façon la plus efficiente possible.

Le projet a été réalisé en deux étapes. Au cours de la première étape, on a acheté un spectromètre à résonance magnétique nucléaire de 800 MHz. Au cours de la deuxième étape, on a construit un édifice pour y installer le spectromètre.

Le spectromètre à résonance magnétique nucléaire est un instrument qui crée des « photographies en trois dimensions » de protéines, de peptides et de produits chimiques. Pour ce faire, il doit suivre le processus suivant :

- des atomes sont soumis à une impulsion de radiofréquences;
- en maîtrisant les impulsions et en manipulant la mécanique quantique, on peut évaluer de quelle façon les atomes sont reliés dans l'espace et créer une « photographie » de points ou un « spectre » (ce processus prend de deux à quatre semaines);
- ensuite, à l'étape de l'« analyse », on relie chaque point à un atome. On crée une deuxième carte d'interactions. Cette carte devient un modèle moléculaire ou une structure en trois dimensions que l'on affiche sur un écran d'ordinateur (ce processus prend de trois mois à un an).

Le rendement d'un spectromètre dépend fortement de son environnement physique. Le spectromètre de l'Université de l'Alberta a été placé dans une excellente installation souterraine, ce qui réduit considérablement les vibrations et les écarts de température.

Bien-fondé du projet

On a élaboré ce projet pour créer une infrastructure permettant de soutenir les chercheurs canadiens. Des universitaires avaient demandé un centre de RMN afin de soutenir leurs recherches et de les aider à être concurrentiels à l'échelle mondiale. Avant la construction du centre de l'Université de l'Alberta, on comptait deux centres de RMN au Canada, l'un à Montréal, et l'autre à Toronto. Cependant, ces installations ne sont pas en général mises à la disposition des universitaires.

Le projet a été élaboré selon une approche de collaboration. Le centre coûte cher, mais il peut répondre aux besoins de nombreux laboratoires et chercheurs du Canada. Par conséquent, la méthode la plus appropriée consistait à partager les frais de l'achat du matériel et de l'infrastructure.

Les dirigeants du projet ont reçu des intervenants de l'industrie des lettres d'appui accompagnant les demandes de financement.

Structure de financement

Au total, le projet a coûté 5,802 millions de dollars. Le tableau suivant présente une ventilation du financement :

Tableau 7.7 Financement du projet	
<u>Description des dépenses</u>	<u>Coûts du projet</u>
Construction	2 050 000 \$
Matériel majeur (approximation)	3 200 000 \$
Matériel mineur et coûts de démarrage	552 000 \$
Coûts totaux du projet	5 802 000 \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO provinciale (ASRA)*	1 552 000 \$
EPDEO fédérale	1 300 000 \$
Autres sources de financement provinciales (ministère de l'Enseignement supérieur et du Perfectionnement professionnel de l'Alberta)*	1 000 000 \$
Conseil de recherches médicales du Canada	900 000 \$
Autres sources de financement provinciales (Alberta Heritage Foundation Medical Research)	700 000 \$
Université de l'Alberta	150 000 \$
Université de la Colombie-Britannique	50 000 \$
Université Simon Fraser	50 000 \$
Université de Calgary	50 000 \$
Alberta Cancer Board	50 000 \$
Total	5 802 000 \$

* L'ASRA et le ministère de l'Enseignement supérieur et du Perfectionnement professionnel se sont engagés au début à verser 800 000 \$ et 500 000 \$ respectivement. Au fil du projet, les responsables de la mise en œuvre ont appris qu'ils auraient besoin de financement supplémentaire. Les deux organismes ont donc accepté de verser des fonds supplémentaires.

Les dépenses d'exploitation courantes, que l'on estime à 300 000 \$ par année, sont couvertes par :

- la faculté de médecine de l'Université de l'Alberta;
- le Conseil de recherches médicales du Canada/les Instituts de recherches en santé du Canada;

- le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (groupe pour l'accès à des installations visant de multiples utilisateurs);
- les frais d'utilisation.

Au cours des deux premières années de service du centre, on n'a pas imposé de frais d'utilisation. Cependant, on en perçoit maintenant parce qu'il faut remplir le mandat du centre qui porte sur le recouvrement des coûts. Si un chercheur ne peut pas obtenir assez de subventions pour se servir du spectromètre de RMN, on peut décider de ne pas lui imposer de frais d'utilisation.

Échéancier

Le tableau suivant présente l'échéancier du projet :

Tableau 7.8 Activités et échéancier	
Première demande de financement à l'ASRA et au PARI (organismes provinciaux)	1996
Financement octroyé par l'EPDEO (par l'ASRA et le PARI)	Janvier 1998
Réception du financement	Mars 1998
Début de la construction du centre	Août 1998
Occupation du centre	Avril 1999
Le centre est entièrement fonctionnel	Juin 1999
Ouverture	Août 1999
Fin du financement de l'EPDEO (prolongement par rapport à la date initiale)	Septembre 1999

Intervenants

Le concept du projet a été élaboré à l'Université de l'Alberta. Cependant, neuf principaux chercheurs ont collaboré pour aider à trouver du financement et à réaliser le projet. Ensemble, ils ont rédigé la proposition de projet et ont prôné sa mise en œuvre. Il s'agit entre autres de représentants des établissements suivants :

- Université de Toronto
- Université du Manitoba
- Université Western Ontario
- Université de Calgary
- Université Simon Fraser
- Université de la Colombie-Britannique
- Université de l'Alberta (trois représentants)

On a formé un conseil consultatif dont les membres ont fourni une orientation et une rétroaction concernant les mises à jour, la dotation et d'autres questions. Le conseil consultatif se réunit une fois l'an et se compose de représentants du Conseil de recherches médicales du Canada, de l'Alberta Heritage Fund for Medical Research, d'universités canadiennes, d'universités internationales et de l'industrie. Brian Sykes, directeur du centre, fait également partie du conseil consultatif.

On a créé un comité d'utilisateurs dont les membres doivent régler les conflits qui éclatent dans le centre, notamment des différends concernant l'horaire, les frais ou le rendement. Les six membres qui en font partie ont le mandat de représenter les utilisateurs et de faire en sorte qu'ils soient satisfaits. Le comité des utilisateurs se réunit au besoin et, jusqu'ici, ne s'est réuni qu'une seule fois.

Impact du projet

Ressource de spectrométrie nationale – Le projet a permis de fournir une ressource nationale dans le domaine de la spectrométrie de RMN. Jusqu'à présent, le centre a obtenu environ 18 contrats industriels avec des entreprises comme Isotechnika Inc, Daniels Fine Chemicals Inc, le Centre national des technologies de valorisation et Osteopharm Inc. De plus, environ 25 chercheurs principaux ont utilisé les installations, tout comme 50 étudiants de premier cycle, de deuxième cycle et de niveau post-doctoral. Les utilisateurs viennent des quatre coins du Canada.

Recrutement et maintien en poste – Le projet a permis d'attirer des gens et des ressources à l'Université de l'Alberta; il s'est révélé un outil de recrutement et de maintien en poste efficace. Le projet devrait contribuer à bâtir d'autres infrastructures à l'Université de l'Alberta. On a créé un certain nombre d'emplois pour soutenir le centre, dans les domaines de la direction d'une entreprise (Bruce Lix), de la spectroscopie biomoléculaire, de la spectroscopie chimique et de la sécurité des réseaux informatiques.

Avantages industriels – Le centre de RMN peut profiter à un certain nombre d'industries, notamment la fabrication et la mise au point de produits pharmaceutiques, la médecine, la production/transformation des aliments, la fabrication et la mise au point de produits chimiques, la protéomique (le prolongement de la génomique), l'industrie des pâtes et papier, et l'industrie du pétrole et du gaz naturel (sables bitumineux).

Applications des recherches – Parmi les applications possibles du centre de RMN, mentionnons les suivantes :

- aide à la conception de certains médicaments, par exemple en montrant la structure d'un peptide dans un état morbide;
- illustration de la façon dont les muscles fonctionnent au niveau moléculaire;
- applications médicales directes. Par exemple, aide les médecins qui traitent des asthmatiques à choisir la première fois le bon traitement.

Compatibilité avec l'infrastructure de l'Université de l'Alberta – L'Université de l'Alberta est ravie de posséder le centre parce qu'il s'inscrit dans

l'infrastructure actuelle. Les responsables de l'Université sont certains que les utilisateurs sont satisfaits du centre, car d'anciens clients ont fourni des témoignages positifs au sujet de leur expérience.

Exportation du concept – À la suite du succès du centre, un représentant de l'Université de l'Alberta est allé à l'étranger pour aider d'autres personnes à concevoir des installations semblables. De plus, le centre a dirigé des séances de formation et accueilli des séminaires.

Financement de l'EPDEO – Le financement de l'EPDEO a été crucial pour ce projet. Il constituait une partie importante du financement total, et a permis d'attirer d'autres sources de financement.

Prochaines étapes

L'Université de l'Alberta cherche à agrandir le centre en achetant un spectromètre de 900 MHz ou de 1 000 MHz, les deux instruments étant toujours en cours d'élaboration. L'université envisage de collaborer avec les concepteurs de ce matériel pour les faire profiter de son expertise dans la conception d'installations. Lorsque le matériel sera mis au point, l'Université de l'Alberta devra recueillir de l'argent pour l'acheter.

Facteurs de réussite/Considérations futures

On a dégagé des facteurs de réussite du projet et des considérations futures qui pourraient s'appliquer à d'autres projets de cette nature :

- **Divulgarion du bailleur de fonds** – Comme le PARI et l'ASRA ont présenté la demande de financement au nom des responsables du projet, ces derniers ne savaient pas, au début du projet, que le financement venait de l'EPDEO. Il faut indiquer davantage d'où viennent les fonds.
- **Facteurs environnementaux** – Un certain nombre de facteurs influents, outre l'accessibilité du financement, ont eu un impact sur la réussite du projet. L'Université de l'Alberta a assuré un leadership local, on a soutenu le projet en donnant un terrain, le milieu physique était approprié pour le centre, et l'industrie a donné son appui.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes d'avoir consacré beaucoup de temps au projet :

- Bruce Lix, gestionnaire, National High Field Nuclear Magnetic Resonance Center. Téléphone : (780) 492-8530.
- Ryan McKay, directeur adjoint associé. Téléphone : (780) 492-2700.

7.5 Centre for Social Entrepreneurship — Alberta

Introduction

« L'entrepreneuriat social s'emploie à combiner le cœur du monde des affaires avec le cœur de la collectivité grâce à la créativité de l'individu. »

Gary McPherson, LLD
Directeur général, CCSE

L'entrepreneuriat social est un concept relativement nouveau. C'est pourquoi il est difficile d'en donner une seule définition commune. Essentiellement, l'entrepreneuriat social renvoie aux méthodes de collaboration qu'utilisent les entreprises, les organismes sans but lucratif et les gouvernements pour trouver des solutions novatrices à des problèmes sociaux traditionnels. L'entrepreneuriat social s'appuie sur la collaboration, la créativité et l'« esprit d'entrepreneuriat » pour faire avancer les causes sociales. Un homme ou une femme d'affaires qui donne à un organisme sans but lucratif non seulement des ressources financières, mais également son expertise commerciale pour l'aider à atteindre ses objectifs constitue un exemple d'acte d'entrepreneuriat social.

On a mis sur pied le Canadian Centre for Social Entrepreneurship (CCSE) pour mener des recherches, donner de l'information et régler des problèmes liés à l'entrepreneuriat social. Le CCSE, situé dans la faculté de commerce de l'Université de l'Alberta, à Edmonton, travaille pour devenir un chef de file reconnu pour ce qui est du renforcement des capacités communautaires par l'entremise d'alliances stratégiques, de la pensée créative et de pratiques novatrices. Comme il l'indique sur son site Web, le CCSE a pour mission d'amener la collectivité à comprendre la portée de l'entrepreneuriat social et de favoriser la pensée et les approches entrepreneuriales dans les questions qui intéressent les secteurs bénévole, privé et public.

Le CCSE indique que ses buts précis sont les suivants :

- devenir le carrefour de la création et du partage de connaissances et de pratiques concernant l'entrepreneuriat social au Canada;
- fournir des possibilités de dialogue qui mettent l'accent sur l'innovation pour ce qui est des enjeux d'importance sociale et économique;
- encourager et soutenir les entrepreneurs sociaux canadiens;
- faire de la School of Business (école de commerce) [Université de l'Alberta] un chef de file en entrepreneuriat social.

Le CCSE participe à trois activités primaires du domaine de l'entrepreneuriat social :

1. Recherche – Cette activité a pour but d'élargir les connaissances qui aident les trois secteurs – public, privé et sans but lucratif – à travailler ensemble pour améliorer les collectivités et renforcer les activités relatives à l'éducation et à la mobilisation communautaire;
2. Éducation – Cette activité a pour but d'accroître les compétences en leadership et en gestion des organismes sans but lucratif, d'amener les gens d'affaires à prôner l'entrepreneuriat social, et à modifier le tronc commun (dans les écoles de commerce des universités) afin qu'il soit davantage propice à l'entrepreneuriat social;
3. Mobilisation communautaire – Cette activité a pour but de créer une tribune où tous les secteurs pourront trouver des solutions communes à des problèmes sociaux et économiques traditionnels, et de favoriser la sensibilisation sociale dans tous les secteurs.

Le CCSE fournit les produits et services suivants (renseignements recueillis en novembre 2001 – la liste n'est pas exhaustive) :

- il produit continuellement des documents de travail et des études de cas;
- il organise une série de déjeuners-causeries à l'intention des chefs d'entreprise;
- il a été l'hôte d'un « National Dialogue on Social Entrepreneurship » (dialogue national sur l'entrepreneuriat

social) auquel ont participé 20 représentants des quatre coins du Canada, ainsi que d'un dialogue entre les secteurs sans but lucratif et à but lucratif d'Edmonton, intitulé « Strategic Alliances: Seeking Common Ground » (Alliances stratégiques : À la recherche d'un terrain d'entente) auquel ont participé 41 personnes;

- il a invité des cadres supérieurs à parler à des étudiants de la School of Business de l'Université de l'Alberta;
- il a établi un partenariat pour offrir un certain nombre d'ateliers : « Social Enterprise – Integrating Mission and Earned Income », « Strategic Alliances Seeking Common Ground », et « Effective Meetings and Effective Public Speaking »;
- il a créé un site Web que l'on peut visiter à l'adresse suivante : www.bus.ualberta.ca/ccse (ou ccsecanada.org);
- il a lancé un bulletin électronique;
- il a participé à un certain nombre de consultations;
- il veut mettre sur pied un réseau canadien d'entrepreneurs sociaux (activité en cours).

À ce jour, les documents de recherche suivants ont été rédigés et affichés sur le site Web du CCSE :

- Discussion Paper: Social Entrepreneurship
- Discussion Paper: Strengthening the Generational Chain
- Literature Review on Social Entrepreneurship
- Quikcard Case Study (Alberta Dental Services Corporation)
- On the Ground- Profiles of Social Entrepreneurs
- The Voluntary Sector in a Context of Convergence with the Private and Public Sectors

Bien-fondé du projet

Le fait que les organismes sans but lucratif et communautaire luttent constamment pour obtenir des ressources contribue à l'émergence de l'entrepreneuriat social. Ils ont de plus en plus de difficulté à obtenir des ressources lorsque le gouvernement réduit les dépenses communautaires et que

les entreprises donnent moins aux collectivités. Lorsque les organismes sont aux prises avec ces difficultés, ils doivent trouver des solutions créatives et novatrices qui misent sur l'expertise de tous les secteurs et qui permettent de régler les problèmes sociaux et économiques.

L'émergence de l'entrepreneuriat social est également liée aux changements de société. Les hommes et les femmes ont rejeté leurs rôles traditionnels; les hommes ne sont plus les principaux soutiens de famille, et les femmes ne sont plus les principales bénévoles communautaires. De plus, l'« entreprise », qui n'a toujours existé que pour faire de l'argent, doit maintenant jouer d'autres rôles en mettant en valeur sa collectivité.

L'entrepreneuriat social est un tout nouveau domaine. On a reconnu que la recherche dans ce secteur accuse un certain retard par rapport à la pratique. Le projet dont il est question est la seule initiative du genre au Canada.

Structure de financement

Jusqu'ici, on a versé 400 000 \$ pour la réalisation de ce projet. Au total, les responsables de l'EPDEO fédérale et les représentants de l'EPDEO provinciale ont fourni 300 000 \$ à parts égales sur trois ans. Le Centre recevra le paiement final de l'EPDEO (50 000 \$) en mai 2002. Environ 100 000 \$ proviennent de l'Université de l'Alberta et des contributions du secteur privé.

Près des trois quarts du financement ont permis de payer les employés. Comme le Centre met l'accent sur la recherche, la majeure partie du financement a été consacrée au capital intellectuel. Le reste des fonds a été affecté aux conférences, aux événements, aux études de cas, etc.

Tableau 7.9 Financement du projet	
<u>Description des dépenses</u>	<u>Coûts du projet</u>
Salaire du personnel (c.-à-d. recherche) — environ	300 000 \$
Conférences, dialogues, événements, etc. — environ	100 000 \$
Coûts totaux du projet	400 000 \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO fédérale	150 000 \$
EPDEO provinciale	150 000 \$
Autres sources de financement (Université de l'Alberta et secteur privé)	100 000 \$
Total	400 000 \$

Échéancier

Voici l'échéancier de ce projet :

Tableau 7.10 Activités et échéancier	
Création du CCSE	Mars 1999
Ouverture officielle du CCSE	2 novembre 1999
Demande de financement dans le cadre de l'EPDEO	Janvier 2000
Avis d'approbation du financement de l'EPDEO	Printemps 2000
Réception du premier paiement de l'EPDEO	Printemps 2001
Programmes et services du CCSE	Continu
Réception du dernier paiement de l'EPDEO	Mai 2002

Le CCSE a reçu le premier paiement de l'EPDEO environ un an après avoir reçu l'avis d'approbation de financement. Pendant ce temps, le Centre a dû relever des défis administratifs. Cependant, l'Université de l'Alberta l'a aidé à se tenir à flot.

Intervenants

On a formé un conseil consultatif pour le CCSE. Il essaie de se réunir deux fois par année. Le conseil se compose de treize personnes, notamment du doyen de la School of Business de l'Université de l'Alberta, qui en est le président, ainsi que de représentants des secteurs sans but lucratif, à but lucratif, gouvernemental et universitaire. Le conseil consultatif ne régit pas le CCSE. Il l'aide plutôt à s'orienter.

Le CCSE a un certain nombre de partenaires en Amérique du Nord. Il a établi un partenariat avec le Collège Grant McEwan et d'autres organismes/entreprises afin d'offrir des ateliers. Il a collaboré avec Junior Achievement (JA, Jeunes entreprises) pour remettre un prix d'entrepreneuriat social et pour intégrer l'entrepreneuriat social au programme de formation de JA. Parmi les autres partenaires qui ont collaboré à la tenue d'événements, mentionnons Net Impact Edmonton Chapter (groupe d'étudiants à la maîtrise en administration des affaires dont le mandat tient aux « affaires en société »), Enbridge and Capital City Savings, et Toronto Hydro.

Dans son rapport d'étape de novembre 2001, le CCSE a déterminé que ses nouveaux partenaires étaient les suivants : Harvard School of Business – Initiative on Social Enterprise, Peter F. Drucker – Canadian Foundation, Ashoka Canada, et Fondation Tides Canada. Le Centre a noué des liens avec les organismes précités afin de travailler avec eux à des enjeux et des événements communs.

Impact du projet

L'impact du CCSE est de longue durée et est intangible. On ne le suit ni le documente activement. Il reste qu'on a observé un certain nombre d'effets positifs au fil des recherches et des entretiens.

Emploi – Actuellement, trois personnes (un directeur et deux directeurs associés) sont responsables de la coordination et de la mise en œuvre des activités du programme. Ces trois postes sont à temps partiel. On a embauché un employé de bureau à temps partiel. Les études de cas sont imparties à des organismes externes.

Satisfaction – Les gens sont satisfaits des services offerts par le CCSE, comme en témoigne le nombre d'abonnés au bulletin électronique (1 200 personnes dans dix pays). Des gens qui s'intéressent à l'entrepreneuriat social ont téléphoné pour dire qu'ils ne pouvaient pas trouver de l'information ailleurs, pour cerner des conférenciers potentiels dans le cadre d'événements, ainsi que pour demander des renseignements, notamment dans le cas d'étudiants qui veulent faire un doctorat dans ce domaine. Jusqu'ici, les entreprises ont apporté un grand soutien moral au Centre.

Événements et projets menés à bien – Jusqu'ici, on a mené à bien un certain nombre d'événements et de projets qui se sont révélés utiles pour les gens d'affaires, les collectivités et les représentants gouvernementaux. Les études de cas servent de « pratiques exemplaires » que les collectivités peuvent chercher à reproduire. Les ateliers et les dialogues ont permis une certaine communication. Le bulletin électronique a attiré 1 200 abonnés dans dix pays. Certains produits et services aident les étudiants en commerce à se renseigner au sujet de l'entrepreneuriat social. Ces étudiants sont les gens d'affaires et les dirigeants communautaires de demain.

Financement de l'EPDEO – L'EPDEO a joué un rôle crucial dans l'établissement du Centre. Sans le financement de l'EPDEO, le projet n'aurait jamais vu le jour. Maintenant, on doit obtenir du financement à long terme pour poursuivre le projet.

Prochaines étapes

Le financement sera un problème constant pour le CCSE. Le Centre procure des avantages intangibles à long terme qui sont difficiles à mesurer. Ainsi, il n'est pas facile d'attirer des bailleurs de fonds.

Le CCSE a cerné un certain nombre de plans d'action possibles pour garantir sa viabilité :

- travailler avec le secteur privé pour obtenir des contributions;
- mettre au point des outils (c.-à-d. cadres) que l'on peut vendre, et organiser des conférences et des événements de façon à faire du profit après avoir recouvré les coûts;
- recevoir des subventions de recherche d'organismes comme le CRSH (organe de financement du gouvernement fédéral pour la recherche universitaire).

- On a trouvé un donateur privé qui est prêt à fournir des fonds de contrepartie au Centre.
- Le CCSE espère nouer des liens plus serrés avec le corps enseignant de l'Université parce que cela lui conférerait plus de crédibilité au moment de chercher du financement.
- À l'avenir, le CCSE mettra l'accent sur ses activités internes et essaiera de modifier le programme d'études de la School of Business de l'Université de l'Alberta tout en maintenant sa portée nationale. Il espère également pouvoir fournir de l'information en français et en anglais. Il envisage d'établir un réseau national de chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat social.

Facteurs de réussite/Considérations futures

Tout au long de la mise en œuvre du projet, le CCSE a cerné des facteurs de réussite et des considérations futures :

- **Perspectives différentes en jeu** – Les personnes qui participent au projet forment un mélange des trois secteurs. Cela donne une perspective bien équilibrée au projet et fait en sorte qu'on tient compte des opinions de tous les intervenants.
- **Considérations environnementales et économiques** – L'exploration des enjeux de l'entrepreneuriat social exige une certaine réflexion. Le rythme rapide auquel fonctionnent les secteurs commercial, gouvernemental et sans but lucratif n'est pas propice à la réflexion. Les universitaires ont davantage l'occasion de réfléchir et peuvent donc approfondir la question.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes d'avoir participé à un entretien téléphonique :

- Gary McPherson, directeur général du CCSE. Téléphone : (780) 707-6786.
- Phyllis Woolley-Fisher, directrice associée. Téléphone : (780) 492-0187.

Sources utilisées :

- Site Web du CCSE : www.bus.ualberta.ca/ccse
- *Literature Review on Social Entrepreneurship*, par Sherrill Johnson, agrégée de recherche. Publié par le Canadian Centre for Social Entrepreneurship, novembre 2000.
- *WEPA Progress Report – March 1 to November 30, 2001*, par CCSE.

7.6 Groupe de projets du Regina Research Park et de l'Université de Regina — Saskatchewan

Introduction

Trois projets financés dans le cadre de l'EPDEO conclue par le Canada et la Saskatchewan profitent à l'Université de Regina et au Regina Research Park (RRP) (parc scientifique de Regina) adjacent. Ce groupe de projets d'infrastructure énergétique et environnementale constitue une contribution importante à la croissance de la capacité de recherche scientifique de l'Université de Regina et du RRP nouvellement établi. Voici la liste des projets :

- Centre de recherche sur la technologie pétrolière (projet n° 5875-2-P1)
- Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique (projet n° 5875-3-2)
- Centre de technologie sur les gaz à effet de serre (projet n° 5875-3-26)

Nous avons examiné ces projets ensemble à cause de leurs liens étroits en matière de recherche et développement, de leur proximité physique dans le RRP et de leur contribution importante à l'avancement des chercheurs scientifiques de l'Université de Regina.

Regina Research Park — Le RRP est un projet d'expansion de la Saskatchewan Opportunities Corporation (SOCO), ancienne société d'État provinciale. À la fin de mars 2002, le gouvernement de la Saskatchewan a annoncé l'intégration d'éléments d'actif de la SOCO à la Crown Investments Corporation (CIC), société de portefeuille des sociétés d'État provinciales. Avec ce changement, le RRP et son homologue à Saskatoon, Innovation Place, relèvent directement de CIC. Même si les parcs scientifiques sont exploités par CIC, les terrains où l'on construit les centres de recherche sont loués de l'Université de Regina et de l'Université de la Saskatchewan, respectivement.

Le RRP est adjacent à l'Université de Regina et a été créé par l'Université en 1993-1994. En 1996-1997, les responsables de l'Université ont proposé au gouvernement de la Saskatchewan un plan maître pour le parc scientifique. La proposition tenait à un partenariat entre la SOCO et l'Université de Regina pour la création d'un parc scientifique à Regina.

Grâce à l'appui du responsable du développement économique régional de Regina et de la Ville de Regina, on a pu former le partenariat voulu. Ainsi, on a pu créer l'un des plus récents parcs de recherche et développement du Canada.

Les priorités de ce nouveau parc scientifique sont les suivantes :

1. récupération accrue du pétrole,
2. sciences environnementales,
3. services analytiques, et
4. technologie de l'information.

Actuellement, on trouve sur le site de 110 acres deux édifices, deux établissements que l'on vient de terminer, et deux autres dont on planifie activement la construction.

Les deux parcs scientifiques (RRP et Innovation Place, à Saskatoon), reposant sur la même structure de gestion mais ayant chacun leur propre spécialisation, devaient se compléter¹. Jusqu'ici, cette relation de complémentarité semble fonctionner comme prévu, mais on craint toujours que, dans l'avenir, les activités des deux centres se chevauchent ou soient effectuées en double.

Bien-fondé du projet

Chaque projet financé par l'EPDEO dans le cadre du RRP a été élaboré pour des raisons qui lui sont propres. Cependant, on peut dégager un thème commun : l'établissement d'infrastructures permettant de faire progresser les activités de recherche et développement relatives aux technologies énergétiques et environnementales et, en contrepartie, la contribution à la croissance économique provinciale grâce à la recherche-développement. Les installations sont situées en Saskatchewan parce que cette province doit relever des défis uniques pour ce qui est de la mise en valeur et de la production du pétrole, à cause de l'importance de la production accrue de pétrole et de gaz naturel pour la diversification de l'économie provinciale, et parce qu'on se préoccupe de plus en plus de l'impact des gaz à effet de serre (p. ex. CO₂) sur le changement climatique.

¹ « Opening of Regina Research Park eagerly anticipated by industry, government partners », *Regina Leader Post*, 19 avril 2000, Regina.

Centre de recherche sur la technologie pétrolière (CRTP)

On a créé le Centre pour faire avancer les recherches visant à accroître la production et la valeur des ressources pétrolières de la Saskatchewan et ainsi contribuer à la diversification économique de la province, tout en amenant les gens à mieux comprendre les répercussions environnementales.

L'industrie du pétrole de la Saskatchewan est aux prises avec un problème de taille : seulement 15 % des ressources reconnues peuvent être récupérées à l'aide des technologies traditionnelles. Avec les nouvelles technologies comme le forage horizontal, mis au point par le SRC, et la récupération accrue du pétrole par injection de gaz carbonique, on estime qu'on pourra produire de deux à trois milliards de barils de pétrole supplémentaires dans l'avenir ².

Le CRTP est un projet conjoint du Saskatchewan Research Council (SRC), de l'Université de Regina, de Saskatchewan Industry and Resources (SIR) et de Ressources naturelles Canada (RNCAN).

Le CRTP a pour mission d'être un chef de file mondial et novateur dans le domaine de la recherche-développement concernant le pétrole et d'effectuer des recherches fondamentales et des recherches appliquées de calibre mondial au profit des gens de la Saskatchewan, du Canada et de ses clients dans le monde entier³. Ces recherches portent sur les géosciences, l'exploitation pétrolière, la valorisation du pétrole, les effets environnementaux et la récupération accrue du pétrole.

Le CRTP, société privée sans but lucratif du gouvernement fédéral, exerce ses activités en collaboration avec le SRC et l'Université de Regina. On y trouve des laboratoires spécialisés, des bureaux, ainsi que du matériel de recherche et d'usine-pilote dans des installations de 60 000 pieds carrés. Le CRTP est situé dans un nouvel immeuble construit par le RRP et lui appartenant. Il a officiellement ouvert ses portes en octobre 2000.

Le Centre est régi par un conseil d'administration de 14 membres. M. Frank Proto, ancien président de Wascana Energy, en est le président.

² « Petroleum research takes a big leap forward », *Regina Leader Post*, 19 avril 2000, Regina.

³ Centre de recherche sur la technologie pétrolière, énoncé de mission (en anglais seulement), site Web visité le 26 avril 2002.

Neuf membres du conseil représentent des entreprises pétrolières qui exercent leurs activités en Saskatchewan, et les autres membres représentent l'Université de Regina et le gouvernement de la Saskatchewan. Le CRTP a également mis sur pied un comité technique qui fournit des conseils sur l'orientation des recherches pétrolières.

Les frais d'immobilisations se sont élevés à 10,8 millions de dollars. Environ 50 chercheurs, employés de soutien et diplômés travaillent actuellement au CRTP. Ces personnes viennent de la faculté de génie de l'Université de Regina et du Saskatchewan Research Council.

Une personne est employée directement par le CRTP : le directeur général. Ce dernier assume une fonction de coordination limitée auprès des scientifiques et des personnes employées par l'Université et le SRC et relève du CRTP. Le Centre essaie d'être une entreprise virtuelle. Même si, dernièrement, ils se sont efforcés de faire connaître leurs services sous l'égide du CRTP, le SRC et l'Université de Regina sont toujours libres de commercialiser de façon indépendante leurs services respectifs auprès de l'industrie.

Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique (CIECGC)

Le Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique (CIECGC) a été créé principalement pour effectuer des recherches et faire la démonstration de technologies de pointe qui permettent de capturer le gaz carbonique avant que les centrales thermiques alimentées au charbon et au pétrole ne le relâchent dans l'atmosphère.

Les centrales thermiques alimentées au charbon et les vastes installations industrielles grandes consommatrices d'énergie, comme les raffineries, les usines d'engrais et les usines de pâte à papier constituent des composantes importantes de l'économie de la Saskatchewan et de bien d'autres pays industrialisés. Ces installations produisent et émettent beaucoup de gaz carbonique, le principal gaz à effet de serre. Aux termes du protocole de Kyoto, les nations doivent travailler à réduire les émissions des gaz à effet de serre qui contribuent au réchauffement de la planète.

Le CIECGC, centre de capture et d'essai du gaz carbonique, a été créé conjointement par l'Université, la province, SaskPower et les

commanditaires de l'industrie. Il a été construit en prévision de l'établissement du Centre de technologie sur les gaz à effet de serre (CTGES). On avait l'intention de l'intégrer à ce Centre au cours de la construction.

Le centre d'essai se compose de deux unités principales : 1) une usine de démonstration de taille pré-commerciale à la centrale thermoélectrique Boundary Dam de SaskPower; et 2) une usine-pilote où l'on mettra au point et examinera des technologies. Cette usine est située sur le campus de l'Université de Regina.

La première composante du projet consistait en une révision majeure de l'usine-pilote de capture du gaz carbonique de taille pré-commerciale à Boundary Dam, près d'Estevan. Cette usine n'était pas en service à l'époque. Il s'agit d'un dispositif d'absorption chimique capable de séparer quatre tonnes de gaz carbonique par jour.

Comme la composante de Boundary Dam est trop grande et coûte trop cher pour qu'on y mène des études sur la mise au point des technologies, la deuxième composante du projet consistait en la construction d'une usine-pilote sur le campus de l'Université de Regina. De par sa petite taille, cette usine offre maniabilité et souplesse de fonctionnement, tout en étant suffisamment grosse pour permettre la collecte de données à des fins de mise à niveau. On mettra à l'essai et éprouvera des technologies à l'usine-pilote pour s'assurer que les démonstrations de technologie fonctionneront à l'usine de Boundary Dam. L'usine de Regina pourra également se prêter à la mise au point de nouvelles technologies.

Le CIECGC est régi par un comité directeur/consultatif formé de trois représentants du gouvernement (c.-à-d. gouvernement de la Saskatchewan, gouvernement de l'Alberta et gouvernement fédéral), de sept représentants de l'industrie et d'un représentant de l'Université de Regina. Un comité de gestion assure l'orientation quotidienne du centre.

Les frais d'immobilisations s'élèvent à environ 8,5 millions de dollars, ce qui comprend une contribution en nature de 4,0 millions de dollars qu'a apportée SaskPower sous la forme des installations existantes Boundary Dam. L'Université de Regina a également fourni une contribution en nature de 1,5 million de dollars pour le site de Regina, sous la forme de matériel et d'infrastructures.

La mise en place du CIECGC se déroule comme prévu aux deux endroits. Le Centre emploiera trois chercheurs à temps plein et un ingénieur d'exploitation. Grâce à de nouveaux fonds de recherche, il devrait aider plusieurs diplômés à suivre une formation avancée en récupération du gaz carbonique.

Les deux centres serviront à la démonstration de la technologie ainsi qu'à la conception finale d'applications commerciales. De plus, on y examinera la faisabilité technique de procédés proposés avant la conception commerciale, on évaluera l'intégration de procédés à des systèmes globaux, et on évaluera la faisabilité économique de diverses techniques proposées après des études en laboratoire et en usine-pilote.

Centre de technologie sur les gaz à effet de serre (CTGES)

Le Centre de technologie sur les gaz à effet de serre (CTGES) a été créé principalement pour aider le Canada à réagir efficacement aux problèmes que posent les émissions de gaz à effet de serre grâce à un centre de calibre mondial. Les capacités et l'expertise mises au point au Centre aideront les partenaires à remplir leur engagement, c'est-à-dire créer une infrastructure de recherche permettant l'exploration de nouvelles technologies énergétiques et environnementales en réaction au protocole de Kyoto sur le changement climatique.

Les combustibles fossiles constituent une ressource naturelle majeure du Canada. Leur utilisation contribue aux émissions de gaz à effet de serre. En effet, environ 30 % des émissions de gaz carbonique au Canada proviennent des combustibles fossiles. La plupart des émissions de combustibles fossiles sont générées dans l'Ouest du Canada, surtout en Alberta et en Saskatchewan, et sont le fruit de la production de pétrole et de gaz naturel et des activités des centrales thermiques alimentées au charbon. Les tables de concertation fédérales sur le changement climatique ont déterminé que la capture, l'utilisation, la séquestration et le stockage des gaz à effet de serre, surtout le gaz carbonique, figurent parmi les mesures clés d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre.

Le CTGES, nouveau centre dans le domaine de la technologie du changement climatique, a été créé dans le but de mener des recherches de pointe sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, surtout les

émissions produites par le secteur de l'énergie. Les études effectuées au Centre représenteront, pour le Canada, « la concrétisation de ses engagements internationaux en matière d'environnement et de changement climatique, et l'occasion de jouer un rôle de chef de file dans la réduction mondiale des émissions de gaz à effet de serre à long terme »⁴.

L'établissement du nouveau centre, qui appartiendra à l'Université de Regina et sera exploité par elle, est un partenariat du gouvernement fédéral, du gouvernement provincial et de l'Université de Regina. Le laboratoire, l'usine-pilote et les bureaux qui seront exploités par le CTGES font partie d'un projet d'expansion de 25 000 pieds carrés du bâtiment d'entretien de l'Université de Regina, situé dans le parc scientifique. Le Centre hébergera toutes les composantes du CIECGC, sauf les installations du site de Boundary Dam. Les frais d'immobilisations sont estimés à 5,9 millions de dollars.

Récemment, la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) a annoncé l'octroi de 4,5 millions de dollars supplémentaires pour l'achat de matériel additionnel.

Outre le Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique, le CTGES hébergera les unités de recherche suivantes :

- unité de séparation à faible température;
- séparateur à membrane;
- centrale de cogénération;
- unité de systèmes énergétiques dans la collectivité;
- unité de technologie du charbon épuré.

Le centre permettra l'expansion des activités de recherche sur les gaz à effet de serre en stratégies énergétiques optimales, notamment l'utilisation de micro-turbines, et la cogénération de chaleur et d'électricité. Les études sur la technologie de capture du gaz carbonique, qui portent actuellement sur les processus d'absorption chimique, s'attarderont maintenant à la séparation des membranes, ainsi qu'à d'autres technologies de la nouvelle génération.

⁴ « Funding Announced for Centre Dedicated to Greenhouse Gas Research », Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Saskatchewan Economic and Cooperative Development et l'Université de Regina, communiqué de presse conjoint, 6 mars 2001, Regina.

La structure de régie prévue devrait comprendre un conseil d'administration semblable à celui du CRTP, et dont les membres proviendraient du secteur du pétrole et du gaz naturel, du secteur de la production d'énergie, du secteur de l'énergie renouvelable, des gouvernements fédéral et provincial et du secteur de la recherche. (Le CTGES pourrait recourir au comité directeur/consultatif déjà établi pour le CIECGC.)

Structure de financement

Les sections suivantes présentent les investissements de capitaux et les frais d'exploitation projetés pour les centres de recherche sur l'énergie et l'environnement financés dans le cadre du programme de l'EPDEO.

Investissement de capitaux

Les frais d'investissement pour les trois projets, qui totalisent 25,7 millions de dollars, sont résumés au tableau 7.11. Une première étude de faisabilité de 20 000 \$ pour le Centre de technologie sur les gaz à effet de serre financée par DEO a été suivie d'une étude conceptuelle de 435 000 \$ dont les frais ont été partagés par DEO et l'Université de Regina.

Tableau 7.11 Frais d'investissement, groupe de projets sur l'énergie et l'environnement

Élément de coût/parts des coûts par partenaire	Centre de recherche sur la technologie pétrolière	Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique	Centre de technologie sur les gaz à effet de serre	Étude de faisabilité et étude conceptuelle pour le CTGES	Total
	Milliers de dollars				
<u>Élément de coût</u>					
Immeubles	4 800	4 000	2 830	0	11 630
Matériel	6 000	4 500	2 830	0	13 330
<u>Parts des coûts par partenaire</u>					
DEO EPDEO	3 000	1 500	0	220	4 720
DEO PDEO	0	0	2 830	0	2 830
SECD EPDEO	3 000	1 500	2 830	0	7 330
Autres partenaires provinciaux ⁵	4 800	4 000	0	0	8 800
Université de Regina ⁶	0	1 500	310	235	2 045
Total	10 800	8 500	5 970	455	25 725

Frais d'exploitation et d'entretien

Au début, on estimait à 400 000 \$ les frais d'exploitation du CTGES. Par la suite, on les a fixés à 570 000 \$ par année. Douze partenaires financiers des secteurs public et privé ont fourni au total 2,7 millions de dollars en fonds d'exploitation pour les cinq premières années d'existence du CTGES. Conformément à l'un des principes clés de financement de l'EPDEO – on doit montrer que les projets sont viables parce qu'ils

⁵ La SOCO a fourni 4,8 millions de dollars pour la construction de l'immeuble abritant le CRTP. Pour ce qui est de l'initiative de capture du gaz carbonique, SaskPower a fourni l'édifice et le matériel existants de Boundary Dam, contribution en nature qu'on évalue à 4,0 millions de dollars.

⁶ L'Université de Regina a fourni 1,5 million de dollars en matériel et infrastructures pour le Centre de capture du gaz carbonique.

généraliseront des fonds d'exploitation ou les obtiendront d'autres sources publiques ou privées —, les responsables de l'EPDEO n'ont approuvé l'octroi d'aucun financement pour l'exploitation de l'une des installations.

Centre de recherche sur la technologie pétrolière

Les premières estimations des coûts d'exploitation du CRTP comprenaient les dépenses réelles et en nature projetées par les unités du SRC et de l'unité de Regina, et totalisaient 3,3 millions de dollars. Au cours des cinq années de l'EPDEO, cette estimation est passée à 7,6 millions de dollars. En 1998-1999, le budget d'exploitation réel du CRTP, si on ne tient pas compte des unités du SRC et l'Université de Regina, s'établissait à moins de 1 million de dollars par année. En 2002-2003, il a dépassé quelque peu le million de dollars. Ces fonds d'exploitation ont été assumés dans le cadre d'une entente d'exploitation de cinq ans conclue avec RNCan et SIR.

On pensait que l'industrie fournirait d'autres fonds d'exploitation annuels pour le CRTP. Cependant, les personnes interrogées ont signalé que l'industrie pétrolière n'a pas répondu aux attentes parce qu'elle a restreint considérablement ses dépenses pour la recherche.

L'industrie a participé au partage des coûts de projets liés à l'extraction améliorée du gaz carbonique présent dans le pétrole classique et à l'extraction du pétrole lourd au moyen de Vapex 3 (solvant). Néanmoins, on a signalé que, pour le moment, les pétrolières et les investisseurs de l'industrie du pétrole ne veulent pas investir dans de nouvelles activités de recherche-développement si elles n'ont pas beaucoup d'applications pratiques et ne promettent pas de retombées à court terme sous forme de profits additionnels.

De concert avec ses unités partenaires du SRC et de l'Université de Regina, le CRTP élabore actuellement un plan d'affaires de cinq ans pour les activités de recherche-développement relatives au pétrole qui seront menées sous son égide. En même temps, comme l'entente de financement d'exploitation du CRTP se terminera à la fin de l'exercice actuel, RNCan et SIR ont récemment chargé deux cabinets de consultants externes d'examiner, respectivement, les activités passées et futures du CRTP. On prévoit que ces examens, qui devraient être terminés au plus tard à la fin de mai 2002, contribueront aux décisions que prendront les ministères

fédéraux et provinciaux qui parrainent le projet à l'égard de futures contributions aux frais d'exploitation annuels du CRTP.

Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique et Centre de technologie sur les gaz à effet de serre

On dit que les sources industrielles et gouvernementales ont généré des fonds d'exploitation pour le CIECGC et le CTGES un peu plus rapidement que prévu. On déclare que l'effet de catalyseur des fonds de l'EPDEO pour les immobilisations et l'approbation récente de l'octroi de fonds de la FCI pour l'achat de matériel supplémentaire visant le CTGES aide à obtenir l'appui de l'industrie. Lorsque le CTGES commencera à s'occuper d'autres facettes de son mandat concernant la recherche-développement sur les sources d'énergie parallèles et renouvelables, on devrait avoir besoin d'autres fonds d'exploitation d'autres sources.

Échéancier

La construction des installations s'est déroulée sur quatre ans, à compter de 1998. L'échéancier de chaque projet, depuis l'étape d'approbation du financement jusqu'à l'ouverture officielle de l'installation, est résumé dans le tableau 7.12.

Tableau 7.12 Activités et échéancier			
<u>Type d'activité</u>	Centre de recherche sur la technologie pétrolière	Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique	Centre de technologie sur les gaz à effet de serre
	<u>Date de l'activité</u>		
Approbation du financement de l'EPDEO	Août 1998	Décembre 1999	Janvier 2001
Début des activités	Juillet 1999	Octobre 2000	Juillet 2002
Ouverture officielle des installations	Octobre 2000	Septembre 2002	Septembre 2002

La réalisation de tous les objectifs des nouveaux organismes devrait prendre de 10 à 15 ans. Pour y arriver, on aura besoin de la collaboration entière et du soutien de tous les intervenants des secteurs public et privé.

Si le secteur privé ne continue pas d'offrir son soutien financier pour les activités de recherche-développement rémunérées à l'acte, les centres auront de la difficulté à devenir viables. Si l'industrie se retire du programme ou offre moins d'aide aux centres, ces derniers devront obtenir l'aide financière du public à l'égard des frais d'exploitation s'ils veulent atteindre leurs objectifs.

Intervenants

Un certain nombre d'intervenants des secteurs public et privé ont participé aux trois projets. Parmi les établissements publics qui ont joué un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets, mentionnons la faculté de génie et le bureau du vice-président des départements de la Recherche et des Affaires internationales de l'Université de Regina, le gouvernement de la Saskatchewan, RNCAN, SaskPower, le parc scientifique, le SRC et l'Alberta Research Council.

Les organismes du secteur privé comme Nexen (anciennement Canadian Occidental and Wascana Energy), Encan (anciennement Pan Canadian Petroleum and Alberta Energy), Luscar Coal et TransAlta fournissent un soutien sous forme d'orientation des finances et des recherches. Parmi les autres intervenants clés, mentionnons la Regional Economic Development Authority de Regina et la Ville de Regina.

Au nombre des organismes de financement, mentionnons la FCI, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et l'EPDEO.

Les scientifiques du Canada et du monde entier semblent s'intéresser grandement au progrès des nouveaux centres. Grâce aux centres, le monde entier peut s'employer à régler les problèmes et à relever les défis liés à l'utilisation des combustibles fossiles et à l'environnement.

À l'échelle de l'industrie, certains liens ont été établis entre le CRTP, le CIECGC et le CTGES, car plusieurs entreprises sont représentées dans chacun des conseils/comités de gestion de ces centres. On mettra également sur pied un comité consultatif technique international qui conseillera le conseil d'administration du CTGES en lui donnant des

lignes directrices pour ce qui est des activités de recherche-développement.

Impact du projet

On dit que les trois projets de l'EPDEO ont eu plusieurs effets considérables jusqu'à présent. Pour le moment, les répercussions sont davantage qualitatives que quantitatives, car les centres n'en sont qu'à leurs balbutiements. Parmi les répercussions signalées, mentionnons les suivantes :

Regina Research Park – Les infrastructures économiques et les installations découlant des trois projets ont joué un rôle très important et opportun pour ce qui est de la croissance et de l'expansion du RRP. On se fondera sur les installations pour réaliser les priorités stratégiques du RRP à l'égard de l'établissement de carrefours de R-D axés sur les connaissances dans le domaine des technologies pétrolières et environnementales.

Amélioration de la capacité de recherche de l'Université de Regina – Le laboratoire de pointe et les unités-pilotes attirent déjà des chercheurs éminents et des diplômés dans les secteurs du génie pétrolier et des technologies environnementales connexes. On prévoit que les centres et la faculté de génie de l'Université de Regina élargiront et approfondiront leur expertise et que celle-ci sera de plus en plus reconnue dans les cercles internationaux.

Prestation de services à l'industrie – L'industrie voit d'un bon œil l'amélioration de l'expertise en génie pétrolier appliqué dans le but de relever des défis cruciaux liés à des questions comme la récupération accrue du pétrole, l'utilisation du gaz carbonique et la réduction des gaz à effet de serre. Les centres montrent déjà (c.-à-d. avec la capture et l'utilisation du gaz carbonique) que, grâce au soutien financier et technique de l'industrie, on peut régler les problèmes ensemble et en faire profiter toute l'industrie.

Mise en valeur des partenariats avec l'industrie – Des avantages qui prennent la forme de relations améliorées entre des universités, des partenaires de l'industrie et des gouvernements découlent déjà de la création des centres. On prévoit que les centres continueront de favoriser

l'avancement d'une méthode de règlement de problèmes coopérative en partenariat avec l'industrie du pétrole.

La participation de représentants de l'industrie aux conseils d'administration et aux comités techniques des centres renforcera la relation entre les centres et l'industrie. Dans la mesure du possible, le soutien financier de l'industrie relatif aux frais d'exploitation annuels et à des projets de recherche précis permettra de renforcer les partenariats.

Promotion de la croissance économique – Pour mesurer la contribution du RRP à la croissance économique, on peut apprécier la valeur des biens et services achetés chaque année en plus de la liste de paye annuelle de tous les locataires combinés. Pour 2001, on a évalué cette contribution à 100 millions de dollars, ce qui est considérable, compte tenu du fait que le RRP a été annoncé en 1993-1994. Cet impact économique se compare favorablement à l'impact de 250 millions de dollars que génère actuellement chaque année l'Innovation Place à Saskatoon. La principale source de croissance jusqu'ici pour le RRP a été la technologie de l'information. Cependant, on prévoit que les centres contribueront davantage à la croissance économique dans l'avenir.

Prochaines étapes

Le CRTP et le CIECGC seront fonctionnels d'ici l'été 2002. Au cours des trois à cinq prochaines années, les centres auront trois objectifs principaux :

- faire avancer les sciences et l'innovation dans les domaines du génie pétrolier, de l'énergie et de l'environnement;
- accroître l'autonomie financière en fonction des contributions gouvernementales annuelles et de l'utilisation par les clients des nouvelles installations de recherche-développement, selon le principe de la rémunération à l'acte;
- favoriser et établir des partenariats avec les industries du pétrole, de l'énergie et de l'environnement ainsi que des liens avec d'autres disciplines (p. ex. sciences sociales, économie, politiques, aspects réglementaires, informatique, etc.).

La direction des centres prend un certain nombre de mesures pour mener les organismes vers la viabilité financière et technique. Par exemple, de solides liens techniques se sont tissés entre l'Université de Regina, les centres et l'industrie, mais il faut renforcer les relations avec les cadres supérieurs de l'industrie. Si les cadres supérieurs appuient fortement les travaux des centres, il se pourrait que les intervenants de l'Amérique du Nord et du monde entier les reconnaissent et les appuient.

Comme on visera souvent les mêmes clients de l'industrie, on aurait avantage à penser à mettre en place les initiatives conjointes de planification et de commercialisation entre les trois centres. Une stratégie de commercialisation clé devrait consister à renforcer une alliance stratégique entre les trois organismes pour mieux satisfaire aux besoins des membres de l'industrie qui font partie du secteur public et du secteur privé au moyen d'un modèle commercial unique. Grâce à la commercialisation conjointe, on réduirait le double emploi potentiel, on maximiserait l'utilisation de toutes les capacités qu'offrent les établissements, on appuierait la collaboration dans l'industrie, et on permettrait un accès plus efficace à l'expertise d'autres organismes liés au CRTP, au CIECGC et au CTGES.

Les centres offrent une capacité intégrée de recherche-développement dans les domaines de l'énergie et de l'environnement depuis l'apparition d'une idée jusqu'aux démonstrations, en passant par l'analyse de laboratoire et les activités menées dans une usine-pilote. On dit que cette capacité intégrée est unique dans le monde pour les secteurs du pétrole. On n'utilisera les installations à leur capacité maximale que si on applique une approche intégrée face à l'éducation des clients et à la promotion et à la commercialisation des centres. On signale que ce type d'effort a déjà commencé à être déployé, dans une certaine mesure. Cependant, on devrait poursuivre dans cette voie plus activement au cours des prochaines années.

Facteurs de réussite/Considérations futures

Au cours de la planification et de la mise en œuvre des projets menant à l'établissement du CRTP, du CIECGC et du CTGES, on a cerné un certain nombre de facteurs de réussite et de considérations futures qui devraient être utiles pour la planification d'initiatives semblables à l'avenir.

- **Les maîtres d'œuvre sont essentiels** – Pour que les initiatives réussissent, on doit nommer des maîtres d'œuvre des projets. Au cours des entretiens, on a indiqué que l'ancien doyen et le doyen actuel du département de génie de l'Université de Regina ont joué un rôle de dirigeant clé en transformant les concepts de centres en projets gérables. Grâce à leur leadership, ils ont dirigé le processus de financement et d'élaboration détaillée des trois projets.

Des maîtres d'œuvre de l'industrie ont également joué des rôles importants à diverses étapes en faisant progresser les projets et en favorisant l'appui de l'industrie sur des plans techniques.

- **L'appui de la haute direction est essentiel** — Les projets ont bénéficié d'un appui solide du président de l'Université de Regina et du vice-président des départements de la Recherche et des Affaires internationales. De plus, les dirigeants de ministères et organismes fédéraux et provinciaux clés qui ont participé aux projets ont fourni un appui important (p. ex. DEO, SIR, RNCAN, SaskPower, RRP, etc.).

On ne saurait sous-estimer l'importance, pour l'établissement des installations, de la participation de cadres supérieurs de l'industrie, qui connaissent les nouvelles capacités en matière de recherche-développement, qui prennent activement les choses en main et qui vantent les mérites des centres dans les milieux industriels.

- **Gestion de projet compétente** – La solide gestion de projet assurée sous la direction de la faculté de génie de l'Université de Regina, du bureau du vice-président des départements de la Recherche et des Affaires

internationales et du RRP a été essentielle à la réussite de la mise en œuvre des trois projets. L'expertise cruciale apportée par la SOCO (ainsi que l'expertise clé de l'Innovation Place) pour ce qui est de la construction et de l'exploitation d'installations complexes appropriées compte tenu des besoins projetés en matière de recherche-développement a contribué grandement à la réussite des projets.

- **Opportunité et accessibilité des fonds de l'EPDEO –** L'accès aux fonds de l'EPDEO fédérale et provinciale a permis de faire avancer les projets et d'obtenir l'engagement d'autres partenaires des secteurs public et privé. Depuis plusieurs années, on pensait aux projets et on les planifiait. Les fonds de l'EPDEO sont arrivés juste au bon moment pour nous permettre de réaliser les plans.

Par exemple, les concepts du CRTP et du RRP ont été élaborés en parallèle. Cependant, grâce aux fonds de l'EPDEO, on a pu les relier, ce qui fait que le CRTP est devenu une composante importante du RRP. En même temps, les autres installations élaborées par le RRP formeront, en partenariat avec l'Université de Regina, l'infrastructure nécessaire pour entraîner des investissements des secteurs public et privé à l'avenir.

Sans l'aide financière de l'EPDEO, les projets n'auraient pas pu être mis en œuvre ou n'auraient été mis en œuvre qu'à une petite échelle. C'est le soutien de l'EPDEO qui nous a permis d'obtenir des engagements de financement d'autres sources (p. ex. l'industrie, la FCI, etc.) pour réaliser l'intégration des installations à une échelle unique.

- **Appui de la collectivité et de l'industrie –** La collectivité et l'industrie ont manifesté un appui important aux projets. La Regina Economic Development Authority a reconnu le potentiel de croissance économique et les débouchés d'emplois hautement spécialisés et axés sur le savoir associés aux projets. On croyait fermement que les centres pourraient amener l'industrie à investir de nouveaux capitaux dans des initiatives conjointes de recherche-développement.

L'industrie du pétrole a manifesté son appui à l'établissement des centres en affectant des représentants aux conseils d'administration du CRTP et du CTGES. L'industrie s'est déjà engagée à octroyer des fonds pour le partage de certains frais d'exploitation des centres. Le soutien continu de l'industrie sera essentiel au maintien de l'impulsion créée dans le domaine de la recherche-développement en vue de la réalisation des objectifs des centres.

- **L'engagement financier de l'industrie est essentiel** – Souvent, les délais que s'accorde l'industrie pour obtenir un rendement du capital investi dans la recherche-développement sont plus courts que le temps dont on a besoin pour régler des problèmes scientifiques complexes. Par conséquent, pour qu'on s'attende à ce que le secteur privé finance des établissements de recherche-développement comme ceux qu'on a créés avec les fonds de l'EPDEO à l'Université de Regina, des représentants de l'industrie doivent manifester leur « approbation » dès le début. Si les universités ou les ministères gouvernementaux dirigent les projets sur une période plus longue, les activités et les immobilisations des installations de l'avenir seront en grande partie financées par des ressources publiques. Tout semble montrer que c'est de cette façon que se présente la situation en ce qui a trait au CRTP.

Même si, selon les premiers signes, l'industrie semble vouloir participer sur le plan financier, on peut s'attendre, au cours des prochaines années, à ce que le CIECGC et le CTGES aient besoin constamment de fonds publics pour financer leurs activités s'ils veulent atteindre leurs objectifs. Les problèmes de recherche (p. ex. réchauffement de la planète, sources de recharge, etc.) que doivent résoudre ces établissements prennent bien plus de temps à régler que bon nombre des problèmes auxquels s'attaque le CRTP.

- **Formule de financement** – Si on peut tirer une leçon clé de cette étude de cas, c'est que tous les partenaires devraient s'entendre à l'avance sur une formule de financement des frais d'immobilisations et des frais d'exploitation des nouvelles installations de recherche-

développement. Par exemple, les recherches devant profiter au public devraient être financées par le gouvernement. Les recherches qui devraient profiter à une industrie en particulier devraient être financées (c.-à-d. frais d'immobilisations et frais d'exploitation) par cette même industrie au moyen de prélèvements ou d'un autre système de contributions régulières de l'industrie. Les recherches qui devraient bénéficier à des entreprises en particulier devraient être financées par ces mêmes industries selon le principe de la rémunération à l'acte. Toute autre combinaison d'avantages et de financement des coûts devrait être négociée par les partenaires à l'avance. Une méthode de financement selon laquelle le gouvernement investit des fonds dans des installations de recherche-développement en tenant pour acquis que l'industrie finira par assumer les frais d'exploitation entraînera probablement un investissement considérable de fonds publics pendant de nombreuses années si elle veut survivre.

- **La commercialisation intégrée est cruciale** – Au cours de l'évaluation à mi-parcours du programme d'EPDEO de la Saskatchewan, on a fait remarquer que les unités du SRC et de l'Université de Regina regroupées dans le CRTP continuaient d'exercer leurs activités de façon indépendante. On a observé que cet arrangement incitait très peu les unités à travailler ensemble pour susciter la participation de l'industrie. Les recherches menées au cours de cette étude de cas révèlent que la situation ne s'est pas vraiment améliorée.

Si le CRTP et ses unités doivent continuer de dépendre fortement du financement public, on doit adopter une approche entièrement coopérative face à la commercialisation conjointe et à l'éducation des clients. Ce degré de collaboration devrait également s'étendre au CIECGC et au CTGES. Les organismes devraient envisager d'adopter une méthode de commercialisation à guichet unique.

Ensemble, les centres offrent des capacités intégrées uniques et de calibre mondial de régler des problèmes de recherche dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement. De la même façon, on n'utilisera ces installations au maximum que si on applique une méthode intégrée en

matière d'éducation des clients, de promotion et de commercialisation. Toute méthode qui ne satisfait pas à ces exigences constituerait une façon inefficace et inefficace d'utiliser les deniers publics.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes d'avoir participé aux entretiens :

- Janet Campbell, gestionnaire, Services de recherche, Université de Regina. Téléphone : (306) 585-5184.
- Austin Beggs, gestionnaire de la commercialisation, Innovation Place (anciennement directeur général par intérim, Regina Research Park), Université de la Saskatchewan. Téléphone : (306) 933-7464.
- Malcolm Wilson, directeur de l'Énergie et de l'Environnement (anciennement au ministère de l'Énergie et des Mines de la Saskatchewan), Université de Regina. Téléphone : (306) 337-2287.
- Roland Moberg, directeur général, Centre de recherche sur la technologie pétrolière.
- Regina Research Park. Téléphone : (306) 787-9400.

7.7 Centre de recherche Saint-Boniface : Radiologie sans film — Manitoba

Introduction

Le projet de radiologie sans film a été lancé par le Centre de recherche Saint-Boniface de Winnipeg, au Manitoba. Il s'agissait d'un projet pilote de trois ans au cours duquel on devait élaborer et mettre en œuvre un vaste réseau d'établissements de soins de santé de Winnipeg. Ce réseau permettrait aux médecins d'accéder à des images de radiologie claires et sûres à partir de n'importe quel ordinateur doté d'un processeur Pentium.

Le projet consistait en l'achat et en la personnalisation d'un système d'archivage et de transmission d'images (système PACS). Ce système informatique perfectionné convertit des images dans un format numérique qui permet de les stocker et de les transmettre facilement. Au cours du projet pilote, on a adapté le système PACS conçu pour une architecture à serveur pour une architecture de distribution. Ainsi, on pouvait accéder aux images par l'entremise d'un réseau entre établissements.

Cette technologie est unique parce que le réseau fait appel à une infrastructure de type DSL (ligne d'accès numérique). Ces lignes peuvent transmettre diverses formes d'informations numériques et sont utilisées dans des applications courantes comme les connexions Internet à haute vitesse. Comme on établit le réseau sur ce type de plate-forme, les médecins peuvent y accéder en grand nombre sans investissement considérable.

La technologie mise au point au cours de ce projet aidera à éliminer les problèmes actuels liés au stockage, à la récupération et à l'examen de radiographies.

Le projet pilote a relié cinq hôpitaux, une clinique et plusieurs domiciles de médecins de Winnipeg au réseau. Aujourd'hui, le réseau des soins de santé de Winnipeg utilise quotidiennement cette technologie. Le projet soutient également des initiatives fédérales et provinciales visant à mettre au point un groupe de technologies médicales au Manitoba.

Bien-fondé du projet

Les clichés de radiologie, comme les clichés d'IRM, les radiographies et les clichés de tomodensitogramme, constituent des formes d'imagerie inefficaces et coûteuses. Chaque année, le Manitoba dépense plus de 2 millions de dollars pour stocker des clichés de radiologie. Les clichés sont facilement endommagés au cours du transport. Le problème est exacerbé par le vieillissement de la population du Manitoba : les patients âgés sont susceptibles de chercher des traitements spécialisés dans plusieurs établissements. De plus, le transport des clichés retarde le traitement des patients. Ces retards peuvent être catastrophiques lorsqu'un patient se trouve dans un état critique.

En 1998, lorsqu'on a lancé ce projet, les lignes de communication numérique n'étaient pas utilisées de façon générale. Le projet a permis aux partenaires de financement du secteur privé comme Manitoba Telecom Services, Pulse Com et 3Com de mettre à l'essai la technologie DSL. Par la suite, le réseau créé a servi d'outil de commercialisation des lignes DSL.

La même année, le système PACS était l'une des rares technologies dont on disposait pour convertir des données dans un format numérique pour ensuite transmettre ces données par l'entremise d'un réseau. Toutefois, le système PACS était structuré autour d'un système informatique central, et il ne pouvait pas relier les établissements distincts ni transmettre des données à l'extérieur du réseau établi.

Le projet de Saint-Boniface visait la mise au point d'un système de mise en commun des archives applicable dans des réseaux de soins de santé reliant plusieurs établissements ainsi que des établissements de régions rurales.

Structure de financement

On a financé le projet pour établir un programme pilote. Les gouvernements fédéral et provincial ont octroyé ensemble le financement de l'EPDEO pour ce projet. De plus, un grand nombre d'entreprises du secteur privé ont fourni leur appui. Le financement du projet est résumé dans le tableau suivant.

Tableau 7.13 Financement du projet	
<u>Description</u>	<u>Coûts du projet</u>
Achat du système PACS	2,5 millions \$
Autres coûts	2,5 millions \$
Coûts totaux du projet	5,0 millions \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO fédérale	1,25 million \$
EPDEO provinciale	1,25 million \$
CRHGSB	0,8 million \$
Entreprises du secteur privé	1,70 million \$
Total	5,0 millions \$

Toutes les recettes générées au cours des dix premières années de la mise au point de la technologie seront partagées entre le Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface (50 %), la province du Manitoba (25 %) et le gouvernement fédéral (25 %).

Échéancier

Le financement du projet a été approuvé le 22 mai 1998. Au début, on s'attendait à ce que le projet pilote dure trois ans. Le financement du projet pilote a pris fin officiellement en octobre 2001. Toutefois, l'équipe de recherche reste en place, et des projets dérivés sont en cours. Le tableau 7.14 précise les étapes particulières du projet.

Tableau 7.14 Activités et échéancier	
Réception de la proposition de projet	Février 1998
Début du projet pilote	Mars 1998
Approbation du financement du projet	Mai 1998
Récapitulation du projet pilote	Octobre 2001
Fin de l'entente de partage des recettes de dix ans conclue entre le CRHGSB et les gouvernements provincial et fédéral	Mars 2011

Intervenants

À l'origine, des entreprises techniques appuyaient le projet en participant à l'élaboration de l'infrastructure du réseau. Ces entreprises étaient les suivantes :

- Manitoba Telecom Services (MTS) – a créé l'infrastructure DSL à Winnipeg;
- CEMAX-Icon (filiale de 3M) – se spécialise dans les solutions de stockage de données;
- PulseCom et 3Com – se spécialisent dans la technologie de commutation numérique.

Aujourd'hui, on compte au nombre des partenaires du secteur privé de vastes multinationales de l'industrie qui s'intéressent à la mise au point de la technologie au point de pouvoir la commercialiser.

Le projet a été lancé par le Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Il a eu des retombées avantageuses pour le Centre, notamment l'établissement d'une équipe de mise au point et d'alliances stratégiques avec d'autres établissements de soins de santé de la province.

Le projet a été supervisé par un comité directeur actif formé de trois membres :

- Dr Blake McLarty, chef du service de radiologie de l'Office régional de la santé de Winnipeg;
- Harry Shultz, directeur de l'Expansion des affaires du Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface;
- Sergio Camorlinga, architecte en chef du développement logiciels pour le projet.

Impact du projet

Amélioration de la qualité des soins prodigués aux patients – On a déterminé que le projet était une réussite parce qu'il a permis d'améliorer la qualité des soins prodigués aux patients. En effet, on a réduit les délais d'attente dans les établissements de soins de santé de Winnipeg. La

technologie est utilisée partout à Winnipeg, où on a mis au point le projet pilote. Désormais, le système de santé de Winnipeg mise sur cette technologie et l'utilise chaque jour. Plus de 15 000 images ont été stockées sur le réseau et ont été transmises grâce à lui.

Possibilité de commercialisation – Le projet présente un grand potentiel de commercialisation. La transmission d'images « sans film » dans un réseau élargi constitue une solution de pointe à un problème courant.

Progrès technologiques – La technologie mise au point est unique. Le système de mise en commun des archives, qui permet un accès à des archives d'images numériques grâce à une infrastructure DSL, n'est pas accessible ailleurs dans le monde.

Création d'emplois – Le projet a permis de créer six postes de recherche sur la technologie à temps plein qui continuent d'être financés par le Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Ces postes soutiennent également d'autres services du Centre et ont entraîné la formation d'un groupe de recherche sur les télécommunications à Saint-Boniface. Ce groupe fournit un soutien technologique spécialisé au Centre et permet à Saint-Boniface de soumissionner sur des projets de recherches techniques pour lesquels il n'aurait jamais eu l'expertise nécessaire auparavant. À l'été 2002, l'équipe devrait compter 11 chercheurs, et le nombre de membres devrait tripler au cours des deux prochaines années. Bon nombre des chercheurs qui font partie de l'équipe sont des étudiants en informatique qui font leur maîtrise ou leur doctorat à l'Université du Manitoba ou à l'Université de Calgary.

Technologies dérivées – Le projet a également entraîné l'élaboration de projets de mise au point de technologies dérivées dans l'Ouest canadien. L'Université de Calgary, en partenariat avec un certain nombre d'entreprises albertaines, notamment TR Labs et Yada Yada, a entrepris un programme de recherches sur la transmission de fichiers numériques et le stockage de très gros fichiers, comme des clichés d'IRM.

Financement de l'EPDEO – Sans le financement de l'EPDEO, le projet n'aurait pas vu le jour. Au début, le projet n'était qu'un concept. Il est difficile de réunir du capital pour soutenir l'élaboration d'un concept.

Le programme de l'EPDEO a satisfait à ce besoin, et les avantages se concrétiseront dans les années à venir.

Prochaines étapes

On négocie actuellement avec de grands partenaires de l'industrie pour qu'ils fournissent du financement afin qu'on puisse continuer la mise au point et la mise à l'essai de la technologie de réseau. Le Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface a pour but de mettre au point cette technologie de façon à en faire un produit qu'il pourra vendre comme un outil fonctionnel aux établissements de soins de santé d'autres administrations. Grâce à cette méthode de commercialisation, on pourra obtenir un meilleur rendement que lorsqu'on a octroyé des permis ou vendu la technologie au début du projet. Il est difficile de prédire à quel moment on pourra commercialiser cette technologie. Cependant, au cours de l'année à venir, on devrait investir plusieurs millions de dollars dans la recherche-développement de cette technologie.

L'entente de financement de l'EPDEO a été conclue à condition que toutes les recettes générées par le projet au cours des dix prochaines années soient partagées entre le Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface (50 %), le gouvernement fédéral (25 %) et la province du Manitoba (25 %).

Comme c'est le cas de nombreux projets de recherches, le projet de radiologie « sans film » a créé une vague de recherches dérivées. La plupart de ces études portent sur des technologies complémentaires qui présentent à elles seules un potentiel de commercialisation.

Facteurs de réussite/Considérations futures

Les facteurs clés suivants ont été relevés au cours du projet :

- **Mesures de réussite non pécuniaires** – Même si on mesure souvent la réussite d'un projet en fonction de sa commercialisation, dans le cas qui nous occupe, la réussite peut être mesurée de façon non pécuniaire. La technologie mise au point au cours de ce projet présente un avantage considérable pour le grand public. Elle peut sauver des vies et accroître la probabilité de résultats positifs dans des situations critiques.
- **Le rôle de la démonstration dans la commercialisation** – Le succès commercial de ce projet tient à sa capacité de montrer ses applications dans le marché. La mise en œuvre de la technologie dans le système de santé du Manitoba a accru la crédibilité ainsi que la qualité marchande de cette technologie.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes d'avoir pris le temps de nous fournir des renseignements précieux au cours des entretiens :

- Harry Shultz, directeur de l'Expansion des affaires, Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Téléphone : (204) 235-3206.
- D^r Blake McLarty, chef du Service de radiologie de l'Office régional de la santé de Winnipeg. Téléphone : (204) 235-3610.
- Sergio Camorlinga, architecte en chef du développement logiciels, projet de radiologie sans film. Téléphone : (204) 235-3582.

7.8 Expansion de la façade portuaire de Gimli

Introduction

La ville de Gimli est sise sur la rive du lac Winnipeg, au Manitoba, à environ 76 km au nord de la ville de Winnipeg. La région de Gimli est devenue une destination touristique. L'été, sa population de 3 100 habitants passe à 7 000 habitants, car beaucoup de gens viennent y passer leurs vacances. Une fin de semaine d'été typique peut attirer plus de 15 000 personnes dans la région.

En 1996, la collectivité de Gimli a entamé un processus visionnaire d'expansion et de mise en valeur de sa région portuaire en vue d'accueillir la course de voiliers panaméricaine de 1999.

Le projet de mise en valeur de la façade portuaire de Gimli a été financé conjointement par les gouvernements provincial et fédéral et la Ville de Gimli. Chacun devait contribuer à parts égales au projet de 1,8 million de dollars. Cependant, les travaux se poursuivent, et la Ville de Gimli a déjà fourni 800 000 \$ pour ce projet.

Le projet de mise en valeur de la façade portuaire est un plan de 25 ans en trois phases.

- Phase 1 – (Financée en partie par l'EPDEO.) Cette phase mettait l'accent sur la région centrale du port. Au cours de cette étape, on a dragué le port, on a agrandi les terrains de stationnement, on a construit un brise-lames, un centre d'information touristique et un musée, et on a effectué des travaux de paysagement.
- Phase 2 – La deuxième phase consiste en la mise en valeur et en la revitalisation des immeubles commerciaux qui bordent le port.
- Phase 3 – Au cours de la dernière phase, on doit agrandir les terrains de stationnement et accroître l'utilisation de la façade portuaire en élaborant des programmes.

Bien-fondé du projet

On a élaboré la première phase du projet de mise en valeur de la façade portuaire lorsque la Ville a appris qu'elle accueillerait la course de voiliers panaméricaine de 1999. Le projet représentait une possibilité d'améliorer la situation économique à long terme de la Ville. La Ville de Gimli a entrepris le projet et continue de le financer avec l'aide de la collectivité avoisinante.

En 1996, la localité de Gimli a commencé à chercher des façons de renforcer les débouchés touristiques de la région pour en tirer avantage. Gimli est située dans la région de l'interlac du Manitoba, vaste contrée inexploitée au potentiel touristique exceptionnel. Parmi ses attractions, mentionnons une pêcherie en eau douce, des plages, le port et un club nautique. On estime que plus de 15 % des touristes viennent de l'extérieur de la province, notamment des États-Unis.

L'activité touristique dans la ville de Gimli a été limitée par plusieurs facteurs :

- Les terrains de stationnement à proximité de la façade portuaire étaient inadéquats, et il y avait souvent de la congestion pendant l'été.
- Les installations d'amarrage, surtout pour les bateaux de pêche, étaient limitées et considérées comme dangereuses.
- La façade portuaire n'avait pas le cachet nécessaire pour attirer des touristes non-résidents (qui ne sont pas propriétaires d'une maison dans la région).

Le projet de mise en valeur de la façade portuaire, de la première à la dernière phase, est considéré comme une façon d'attirer des touristes. Il devrait avoir des répercussions sur l'économie locale, car l'activité économique et les revenus devraient augmenter, et on devrait créer de l'emploi grâce à l'augmentation du nombre d'entreprises locales.

Structures de financement

Le projet a été financé par les gouvernements fédéral et provincial et par la Ville de Gimli. Les entrepreneurs locaux ont participé à la phase de

planification et de construction du projet en faisant des contributions en nature.

Tableau 7.15 Financement du projet	
<u>Description</u>	<u>Coûts du projet</u>
Coûts du projet**	1,7 million \$
Autres coûts	0,1 million \$
Coûts totaux	1,8 million \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO fédérale	0,6 million \$
EPDEO provinciale	0,6 million \$
Ville de Gimli	0,6 million \$
Total	1,8 million \$
** Les coûts du projet ont été engagés pour les éléments suivants : étude d'impact sur l'environnement, création de places de stationnement, stockage de conteneurs pour les jeux panaméricains, dragage du port existant, construction d'un brise-lames, construction d'un trottoir en bois, construction de postes d'accostage pour les navires, paysagement, trottoirs et éclairage.	

Échéancier

Deux années de planification et de participation communautaire ont précédé l'approbation de financement du projet dans le cadre de l'EPDEO. Pendant ce temps, la Ville de Gimli a consulté la collectivité pour préciser les priorités de la mise en valeur et la conception des travaux de construction. Après l'approbation du financement, en mai 1998, on a entrepris quatre autres mois de planification pour terminer les plans architecturaux.

La majeure partie des travaux de construction ont été terminés à temps pour la course de voiliers panaméricaine de septembre 1999. Comme on a été aux prises avec des problèmes imprévus en ce qui concerne le drainage du matériel dragué dans le port, on n'a pu terminer la première phase du plan de mise en valeur que plusieurs mois après la fin des jeux. Le

tableau 7.16 illustre les principales étapes de la phase 1 du plan de mise en valeur.

Tableau 7.16 Échéancier du projet	
La Ville de Gimli entreprend un processus visionnaire	1996
Approbation du financement du projet	Mai 1998
Fin de la conception du projet d'expansion de la façade portuaire	Septembre 1998
Course de voiliers panaméricaine	Juillet 1999
Fin de la phase 1	Octobre 1999

Intervenants

Même si le projet a été financé à parts égales par les gouvernements provincial et fédéral, la Ville de Gimli était et demeure le principal intervenant dans le plan de mise en valeur. Elle a supervisé le projet, et le conseil de ville a fait office de conseil d'administration. La collectivité a appuyé fortement le projet. La Ville a tenu compte des commentaires de la collectivité concernant les priorités de la mise en valeur et les avantages escomptés du projet.

D. J. Sigmundson, administrateur de la Ville de Gimli, s'est occupé de la logistique de la planification et de la gestion du projet. M. Sigmundson a fait appel à KGS Engineering pour la supervision des travaux de construction. Plusieurs autres entrepreneurs locaux ont également participé à différentes étapes de la mise en valeur.

Impact du projet

Attrait touristique – L'expansion de la façade portuaire a eu un impact considérable sur le tourisme dans la ville de Gimli. Le centre d'information touristique local (construit dans le cadre du projet) suit de

près le nombre de touristes qui viennent visiter la région. Le centre estime que 15 000 touristes ont visité la ville en 1999. En 2000, ce nombre est passé à environ 9 000, et en 2001, à plus de 21 000.

Mise en valeur de la région – Au cours de la première phase du projet d'expansion de la façade portuaire, on a construit un nouveau centre d'information touristique et un musée, et on a revitalisé le secteur riverain dans son ensemble. De plus, on a agrandi les terrains de stationnement afin de réduire l'engorgement des routes dans la région.

Mise en valeur des commerces – Le projet d'expansion de la façade portuaire a entraîné la revitalisation d'autres secteurs commerciaux de la ville. Deux petits dépanneurs ont été achetés par de grandes chaînes. On a modernisé ces dépanneurs pour attirer des touristes à Gimli.

Création d'emplois – Il est difficile de mesurer l'impact direct du projet d'expansion de la façade portuaire. Cependant, des promoteurs du projet estiment que l'augmentation de l'activité touristique a contribué considérablement à la survie de plusieurs entreprises locales, réduisant l'impact négatif des licenciements.

Financement de l'EPDEO – Sans le financement de l'EPDEO, qui a permis à la Ville d'investir davantage, le projet serait resté lettre morte. La première phase du plan de mise en valeur maintenant terminée, on est davantage motivé à continuer avec les prochaines phases. La Ville a déjà fourni 200 000 \$ en plus de son engagement initial, et elle est certaine que le secteur privé ajoutera à cet investissement pour terminer la phase 2.

Prochaines étapes

Le plan de mise en valeur de 25 ans de la façade portuaire de Gimli comporte trois phases, dont la première est terminée. La deuxième phase consiste à rétrécir et revitaliser les rues qui relient le quartier commercial à la façade portuaire. Cette phase devrait accroître la demande en locaux commerciaux dans ce district. Les gens d'affaires sont très favorables à l'idée qu'on entreprenne cette phase dans un proche avenir. Elle devrait coûter environ 200 000 \$.

Au cours de la troisième phase du plan de 25 ans, on devrait ajouter les places de stationnement dont on aura besoin après l'expansion des immeubles commerciaux effectuée au cours de la phase 2. De plus, on

prévoit accroître l'utilisation du secteur de la façade portuaire dans l'élaboration de programmes. Des événements comme des festivals multiculturels, des courses de voiliers et des tournois de pêche sont prévus dans ce plan.

Facteurs de réussite/Considérations futures

Au cours de la mise en œuvre du projet, on a relevé les considérations futures et les facteurs de réussite suivants :

- **Maîtres d'œuvre locaux** – Les chefs communautaires de la Ville de Gimli ont grandement contribué à la réussite du projet en adoptant une attitude non traditionnelle. Ces chefs, tournés vers l'avenir, ont créé la vision et le soutien nécessaires à la réussite du projet.
- **Approche en phases multiples** – Comme on a choisi de segmenter le projet en trois phases, chaque composante a été facile à gérer et à financer.

Remerciements

Nous remercions la personne suivante d'avoir participé à un entretien téléphonique :

- D. J. Sigmundson, administrateur de la Ville de Gimli.
Téléphone : (204) 642-5210.

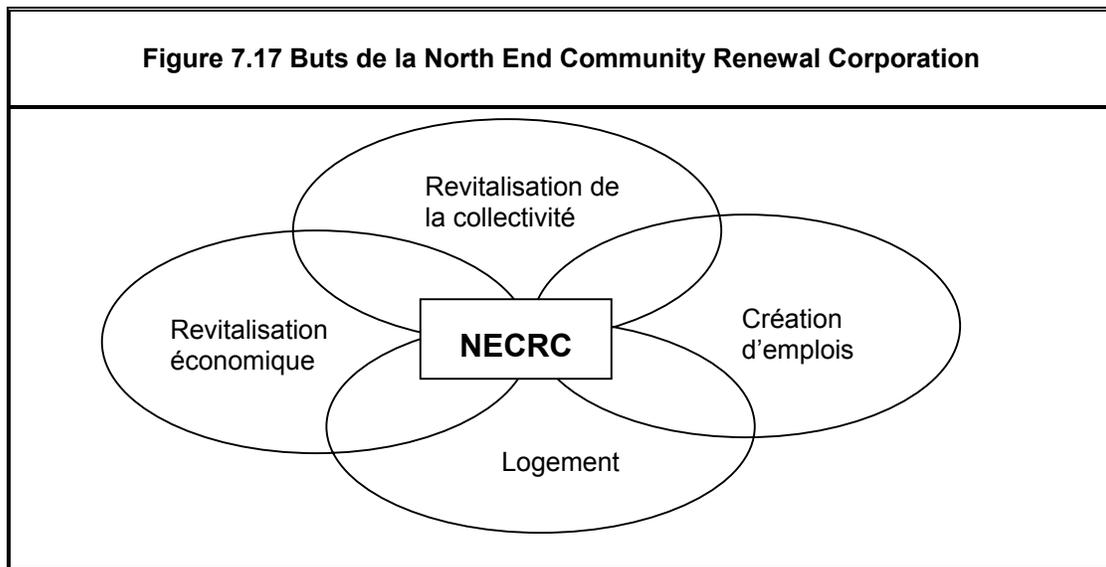
7.9 *Projet de renouvellement du Nord : SEED Winnipeg Inc. — Manitoba*

Introduction

Le projet de renouvellement du Nord est une initiative communautaire déployée dans le Nord de Winnipeg, au Manitoba. Le projet visait à faciliter la revitalisation de l'économie et de la collectivité dans cette région. Le projet de 1,5 million de dollars a été entrepris par trois sociétés partenaires : SEED Winnipeg Inc, Community Education Development Authority (CEDA), et le Comité central Mennonite. De nombreux partenaires des secteurs privé et sans but lucratif ont investi dans le renouvellement du Nord, que ce soit en fournissant une aide financière ou un soutien en nature, sous la forme d'une expertise.

Le projet avait pour but principal de mettre sur pied la North End Community Renewal Corporation (NECRC). La NECRC serait un organisme communautaire responsable d'assurer la revitalisation continue de la région. La société a été créée officiellement en 1998, mais elle a exercé ses activités sans budget d'exploitation ni personnel jusqu'en 2000. Au cours de la phase de démarrage, les partenaires du projet se sont occupés de la logistique pour mettre le projet de renouvellement sur les rails.

Les gens qui vivent dans les régions limitrophes du secteur visé par le projet étaient enthousiastes et ont bien réagi au leadership offert par SEED Winnipeg et d'autres partenaires du projet. Au cours de nombreuses rencontres avec la collectivité, la NECRC a pu cerner les quatre priorités du projet. Elles sont illustrées dans la figure 7.17.



Bien-fondé du projet

On a entrepris le projet de renouvellement du Nord en réaction à une crise dans la collectivité.

- La région affichait les taux de chômage les plus élevés de Winnipeg.
- Les gens du Nord dépendaient des programmes sociaux. Les demandes d'aide étaient cycliques, et dans certains cas, les gens recouraient à l'aide sociale de génération en génération.
- Dans le Nord, 40 % des immeubles commerciaux ont été abandonnés parce que la valeur des propriétés avait diminué au point qu'il était devenu impossible sur le plan économique de payer des impôts sur les bâtiments.
- La région affichait le taux le plus élevé d'incendies d'origine criminelle. On considérait que l'abandon des immeubles avait un impact direct sur le nombre d'incendies volontaires.
- De plus, la drogue faisait des ravages, et les rues étaient souvent souillées d'accessoires utilisés pour faciliter la consommation de drogue.

Le Nord jouit d'une riche diversité culturelle. On y trouve beaucoup d'Autochtones et de Philippins. En outre, bien des groupes de la région

s'emploient à offrir des programmes sociaux et à créer de l'emploi. Le projet de renouvellement du Nord se voulait un programme communautaire qui, en plus de créer de nouvelles initiatives, devait regrouper et raffiner les services existants.

Structure de financement

Le financement de l'EPDEO pour le projet de renouvellement du Nord a été fourni conjointement par les gouvernements provincial et fédéral. On a fourni 150 000 \$ en capitaux de démarrage, et on a demandé des investissements supplémentaires aux six mois. La part de financement de SEED Winnipeg représente les profits d'une campagne de financement réalisée en vue de la mise en œuvre du projet. Parmi les organismes qui ont contribué à cette campagne, mentionnons Centraide et la Winnipeg Foundation. Les contributions financières sont précisées au tableau 7.18.

De plus, plusieurs organismes ont donné des ressources en nature. Le Fonds de placement Crocus a fait un don en ressources humaines, et la coopérative d'épargne et de crédit d'Assiniboine, un don en expertise et en soutien administratif.

Tableau 7.18 Financement du projet	
<u>Description</u>	<u>Coûts du projet</u>
Salaires et honoraires	622 500 \$
Frais de consultation d'entreprises externes	612 500 \$
Coûts de recherche directs	11 000 \$
Frais généraux pour le soutien administratif/de bureau	238 000 \$
Frais d'immobilisations	8 500 \$
Location du matériel et des installations	40 000 \$
Coûts totaux du projet	1 532 500 \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO fédérale	225 000 \$
EPDEO provinciale	225 000 \$
Affaires du Nord	75 000 \$
Diversification de l'économie de l'Ouest	75 000 \$
SEED Winnipeg (campagne de financement)	932 500 \$
Total	1 532 500 \$

Échéancier

On a élaboré les premiers plans du projet en 1997. Les contrats de financement de l'EPDEO ont été conclus en 1998. Le projet devrait être terminé en 2003. Toutefois, grâce à la création de la NECRC, les travaux de renouvellement se poursuivront. Le tableau 7.19 présente les diverses étapes du processus d'élaboration du projet.

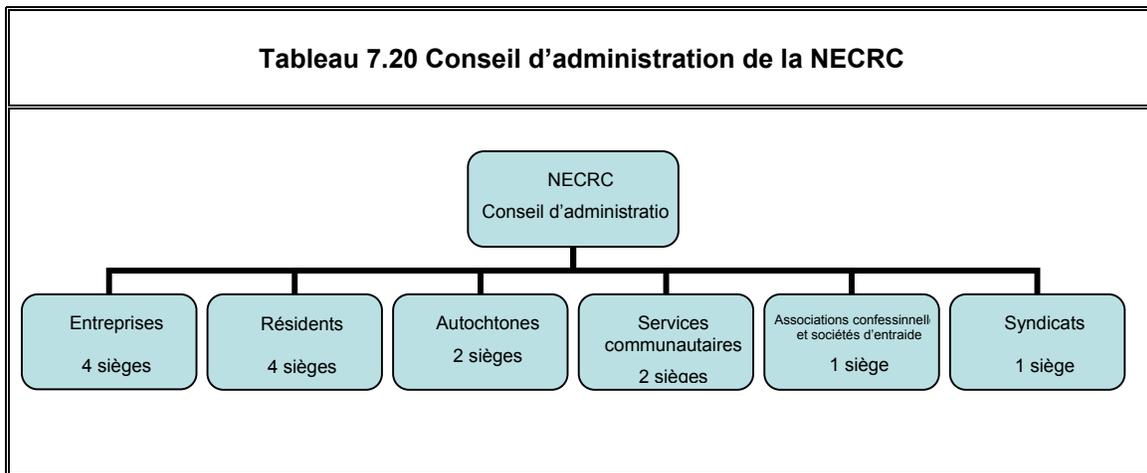
Début de la planification du projet	1997
Approbation du financement de l'EPDEO	Octobre 1998
Phase de démarrage de la NECRC et direction des activités par les partenaires de la mise en œuvre	1998-2000
Création et évolution de la NECRC	2000-2003
Fin officielle du projet	2003

Intervenants

Le projet de renouvellement du Nord a été lancé par des organismes de l'extérieur de la collectivité qui ont répondu à un besoin en leadership et examiné le potentiel de la région avec un regard neuf. En progressant, le projet a réuni divers organismes de la collectivité, notamment ceux qui offrent des programmes sociaux et des programmes de formation, ainsi que des groupes d'affaires locaux. La mise sur pied de la NECRC devrait permettre de raffiner les services qu'offrent ces organismes.

La NECRC est régie par un conseil d'administration. Ce conseil se compose de représentants de divers secteurs de la collectivité. Pendant la phase de démarrage (1998-2000), les trois organismes promoteurs, dont SEED Winnipeg, avaient des sièges au conseil sans droit de vote. La

figure 7.20 illustre la diversité des représentants de la collectivité au conseil.



Impact du projet

North End Community Renewal Corporation – Avant la création de la NECRC, aucun organisme communautaire de la collectivité n'avait de mandat qui englobait tous les aspects de la collectivité.

« La NECRC a pour mandat de promouvoir le renouveau social, économique et culturel du Nord de Winnipeg. »

La NECRC remplit son mandat en améliorant la qualité et l'accessibilité du logement, en créant des emplois, en modernisant des quartiers commerciaux et industriels, en mettant en œuvre des programmes de stimulation de l'emploi, en améliorant l'image globale de la collectivité et en réduisant la criminalité dans la collectivité. De plus, la NECRC exerce, au nom de la collectivité, des pressions sur des organismes externes, comme l'hôtel de ville, pour qu'ils réduisent les impôts fonciers.

Stimulation de l'emploi – On a créé un comité chargé de s'occuper des questions relatives à la création d'emplois dans la région. Le comité responsable du système de stimulation de l'emploi se compose d'organismes communautaires qui se réunissent régulièrement pour aider les gens à obtenir un emploi significatif à temps plein et à le conserver. Ce

comité a cerné les 14 composantes d'un bon « système communautaire de stimulation de l'emploi » et travaille à les mettre en œuvre.

On a mis sur pied le PATH Resource Centre qui a été créé pour fournir des évaluations approfondies de la carrière et de la vie. Le programme vise surtout les assistés sociaux. Il constitue un premier point de contact où l'on détermine les programmes les plus efficaces auxquels une personne devrait participer.

Parmi les initiatives de stimulation de l'emploi, mentionnons également les programmes d'alphabétisation et les ateliers de dynamique de la vie. La NECRC essaie d'établir des partenariats avec des organismes existants pour offrir ces services.

Les initiatives de stimulation de l'emploi de la NECRC ont aidé plus de 500 personnes à accéder à des ressources et à obtenir des conseils et ont aiguillé ces gens vers plus de 26 organismes de soutien du Nord.

Renouvellement commercial – Le projet de renouvellement du Nord a stimulé la création d'entreprises. En effet, il a permis de créer des associations commerciales, d'exercer des pressions pour faire baisser les impôts fonciers, et d'attirer des entreprises qui créeront de l'emploi pour les résidents locaux et accroîtront l'activité de détail dans la région.

Construction domiciliaire – De nombreuses initiatives sont en cours pour accroître la construction domiciliaire dans le Nord. La NECRC a travaillé en étroite collaboration avec la William Whyte Residents' Association à planifier et mettre en œuvre plusieurs programmes de rajeunissement, notamment un programme d'embellissement par l'élimination des graffitis, un nouveau plan de construction domiciliaire et un plan de rénovation.

D'autres secteurs du Nord ont élaboré leurs propres programmes de construction domiciliaire, notamment l'aménagement de jardins communautaires.

La NECRC a participé aux négociations pour obtenir du financement de la Fondation Thomas Sill afin de rénover 20 maisons et de rajeunir la façade extérieure de plus de 30 maisons dans le Nord.

Mise en valeur de la collectivité – Les initiatives de mise en valeur de la collectivité visaient à amener les résidents à se sentir en sécurité dans

leurs quartiers. La NECRC a travaillé en étroite collaboration avec la police de la Ville de Winnipeg à sensibiliser les policiers et les résidents de la collectivité aux responsabilités et préoccupations en matière de sécurité publique.

Des policiers en devoir ont été dépêchés dans des écoles du Nord dans le cadre d'un programme de visites de la police dans les écoles visant à réduire la violence dans ces établissements. Des plans de sécurité communautaire sont également en cours. Dans le cadre de ces plans, des membres de la collectivité surveillent leur quartier.

Parmi les autres initiatives, mentionnons les suivantes :

- plusieurs nouveaux programmes de formation propres à un secteur ont été entrepris;
- le programme d'habilitation des femmes, et
- une journée culturelle à laquelle 800 personnes ont participé.

Financement de l'EPDEO – Sans le financement de l'EPDEO, le projet de renouvellement du Nord ne se serait jamais concrétisé. Même si SEED Winnipeg a pu recueillir plus de 900 000 \$ pour le projet, elle a été déçue de l'appui manifesté par le secteur privé et signale que la majeure partie de ses fonds viennent d'investisseurs sans but lucratif.

Prochaines étapes

Le processus de renouvellement communautaire consiste à changer l'attitude des gens face à leur avenir. Par conséquent, il n'est ni facile ni rapide. Le projet de renouvellement du Nord a agi comme catalyseur dans les collectivités visées, et des changements sont en cours.

La NECRC s'est fixée des objectifs précis pour les cinq prochaines années :

- rénover 130 maisons à louer avec option d'achat;
- réduire le nombre d'immeubles commerciaux vacants de 50 %;
- ramener le taux de chômage du Nord à 150 %;

- réduire de 25 % du nombre d'incidents criminels contre la personne et les biens.

Facteurs de réussite/Considérations futures

À l'issue du projet, on a cerné des facteurs de réussite et des considérations futures :

- **Besoin immédiat** – Le projet a connu du succès entre autres parce que la collectivité était en crise. Les citoyens du Nord étaient fatigués de vivre dans une collectivité où ils ne se sentaient pas en sécurité et où ils ne pouvaient pas trouver de travail. Les gens de la collectivité étaient prêts à aider et voulaient travailler de concert avec la NECRC pour apporter des changements.
- **Participation de divers groupes** – Le deuxième facteur qui a mené à la réussite du projet est l'immense participation de divers groupes d'organismes. Que ce soit au moyen de dons financiers, de soutien en nature ou de partenariats en développement, des organismes de tous les aspects de la mise en valeur de la collectivité ont participé au projet. Parmi ces organismes, mentionnons les fournisseurs de programmes sociaux, les établissements financiers, les entreprises privées et le service de police.

Remerciements

Nous remercions :

- Derek Pachal, directeur général, SEED Winnipeg Inc.
Téléphone : (204) 944-9938.

7.10 Saint-Boniface General Hospital Centre for Health Research on Aging — Manitoba

Introduction

Le Centre for Health Research on Aging est situé au 4^e étage du Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface, à Winnipeg, au Manitoba. Le Centre se consacre à la recherche sur le vieillissement et est unique compte tenu de l'approche coopérative qu'il adopte à l'égard de la recherche-développement.

Le Centre for Health Research on Aging se divise en trois principaux groupes de recherche. Le groupe de recherche sur les ACV et les affections vasculaires a été le premier à être créé et compte maintenant cinq laboratoires dans le Centre. Le deuxième, qui s'intéresse aux maladies dégénératives, possède également cinq laboratoires spécialisés. Le Centre national de recherches agro-alimentaires en médecine constitue le troisième secteur de recherche et est actuellement en cours d'élaboration. Ce groupe s'intéressera aux neutraceutiques et à leurs avantages pour la santé. On planifie l'aménagement de trois laboratoires pour ce groupe.

Le Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface a été construit en 1986. À cette époque, on prévoyait l'aménagement d'un quatrième étage. Ce n'est qu'en 1997 qu'on a pu obtenir les 12,6 millions de dollars nécessaires à la construction du Centre.

La construction des laboratoires de chaque groupe de recherche s'est effectuée en deux phases. Au cours de la première phase, on a construit les laboratoires et on a acheté du matériel. Pendant la deuxième, on a recruté des chercheurs et on a adapté les installations à leurs besoins.

Bien-fondé du projet

Au Manitoba, le pourcentage de la population âgée de plus de 60 ans est supérieur à celui de n'importe quelle autre province canadienne. On a effectué très peu de recherche-développement sur la prévention des effets du vieillissement au Canada.

Le quatrième étage de l'Hôpital général de Saint-Boniface a été conçu pour la recherche dans ce domaine. Le Centre for Health Research on

Aging ne s'est concrétisé qu'après la campagne Age of Discovery, qui a permis de recueillir une portion considérable des fonds réservés à son élaboration.

Le Centre for Health Research on Aging est le premier centre du genre à promouvoir des efforts de recherche coopératifs visant à comprendre et à prévenir les effets du vieillissement. Le Centre illustre le changement de perspectives du système de santé canadien, axé désormais sur la prévention plutôt que sur le traitement des maladies.

Structure de financement

Le financement du programme de l'EPDEO a été octroyé après qu'on a eu recueilli un montant d'argent considérable par l'entremise de dons privés. La campagne Age of Discovery de Saint-Boniface a permis de recueillir 8,2 millions de dollars auprès de petits investisseurs privés afin de soutenir la création du centre de recherche. Le financement du programme de l'EPDEO a cimenté le projet en fournissant les investissements qui manquaient. Les gouvernements fédéral et provincial ont contribué à ce projet à parts égales. Le tableau 7.21 présente une ventilation des coûts et du financement du projet.

Tableau 7.21 Financement et coûts du projet	
<u>Description</u>	<u>Coûts du projet</u>
Phase 1 (construction des laboratoires et coûts du matériel)	2,4 millions \$
Phase 2 (fin de la construction des laboratoires et coûts de démarrage)	2,0 millions \$
Autres coûts (y compris le recrutement de chercheurs et les frais d'exploitation)	8,2 millions \$
Coûts totaux du projet	12,6 millions \$
<u>Sources de financement</u>	<u>Montant</u>
EPDEO fédérale	2 1 millions \$
EPDEO provinciale	2,1 millions \$
CRHGSB (Campagne Age of Discovery)	8,4 millions \$
Total	12,6 millions \$

Échéancier

On a commencé à recruter des chercheurs pour le Centre for Health Research on Aging avant d'avoir recueilli des fonds pour le projet. En 1996, on a formé le groupe de recherche sur les ACV et les affections vasculaires. Ce groupe a utilisé les laboratoires du 3^e étage du Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface jusqu'en 1998, année où on a terminé la construction des premiers laboratoires du 4^e étage. En 2001, le groupe d'étude sur les maladies neurodégénératives a déménagé au Centre for Health Research on Aging. Le Centre national de recherches en agro-alimentaire et en médecine est en construction. Le tableau 7.22 précise les grandes étapes de la création du Centre.

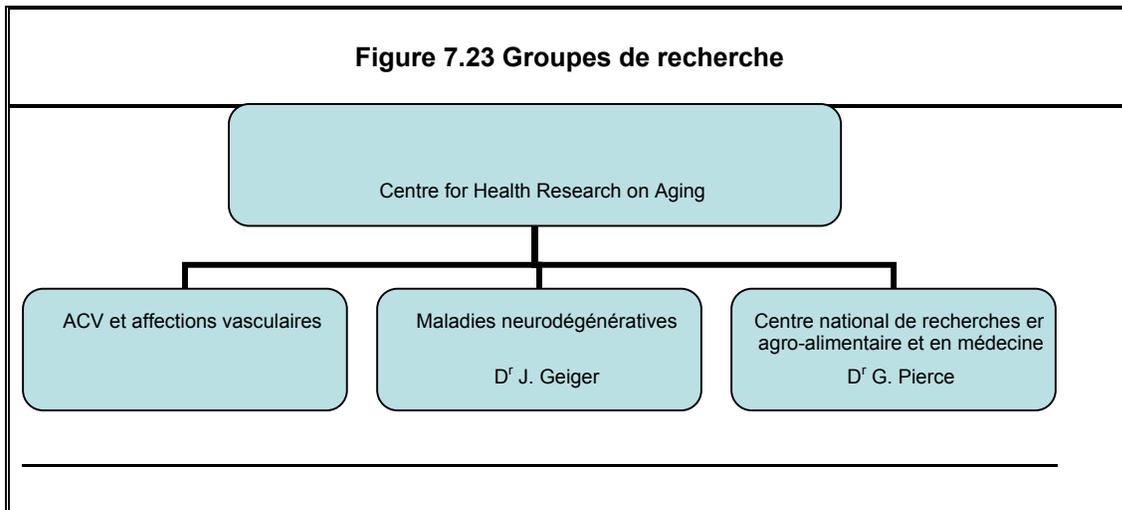
Ouverture du Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface	1986
Campagne Age of Discovery	1991-1997
Réception de la proposition de projet	15 mars 1994
Création du groupe de recherche sur les ACV et les affections vasculaires	1996
Approbation du financement du projet	15 décembre 1997
Déménagement du groupe d'étude sur les ACV et les affections vasculaires dans les laboratoires du 4 ^e étage	1998
Création du groupe d'étude sur les maladies neurodégénératives	1999
Déménagement du groupe d'étude sur les maladies neurodégénératives dans les laboratoires du 4 ^e étage	2001
Début de la construction des laboratoires du Centre national de recherches en agro-alimentaire et en médecine	2001

Intervenants

Le Centre for Health Research on Aging est une division du Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Le projet est régi et dirigé par le conseil d'administration du Centre de recherche.

La figure 7.23 présente les trois principaux groupes de recherche et les personnes qui assurent la direction du Centre.

Plusieurs chercheurs travaillent dans chacun des trois principaux secteurs de recherche. Chaque chercheur doit obtenir ses propres subventions de recherche pour financer ses activités. Pour conserver son local dans le Centre, chaque chercheur doit générer au moins 150 \$ du pied carré en financement annuel. En général, les chercheurs génèrent près de 200 000 \$ chacun.



Impact du projet

Premières découvertes – Il peut s'écouler plus de dix ans entre la découverte d'un médicament et la phase de mise au point et d'essais cliniques pour qu'on puisse prendre ce même médicament. Plusieurs découvertes effectuées au Centre ont affiché suffisamment de potentiel pour justifier l'enregistrement de brevets provisoires. Plus précisément, ces brevets ont été enregistrés pour des découvertes effectuées au cours de recherches sur la maladie d'Alzheimer et le diabète.

Création de postes de recherche – Le Centre devait employer 105 chercheurs. Actuellement, plus de 75 chercheurs utilisent les laboratoires. Trois autres postes ont été créés au Centre national de recherches en agro-alimentaire et en médecine. Grâce à des activités de recrutement, on attirera les meilleurs scientifiques du monde dans l'environnement unique du Centre.

Progrès dérivés – Le Centre héberge un module d'incubation où trois entreprises dérivées mettent au point de nouveaux produits. On a recueilli 3 millions de dollars en fonds de capital-risque pour soutenir ces entreprises dérivées.

Matériel – On a utilisé une partie du financement du projet pour acheter du matériel spécialisé. Ce matériel est mis en commun avec d'autres services du Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Par exemple, une entreprise dérivée, Autolitt, s'est servie d'un aimant d'IRM acheté dans le cadre du projet pour mettre au point une procédure permettant d'enlever les tumeurs au cerveau. La nouvelle technologie utilise une sonde microscopique guidée par un bras robotique. L'IRM fournit au chirurgien les coordonnées en temps réel. La nouvelle procédure remplace la méthode plus effractive que l'on utilisait auparavant : on insérait un tube de ½ pouce dans le cerveau. Pour bénéficier de ce traitement, le patient ne doit pas nécessairement être hospitalisé. De telles percées médicales accaparent plusieurs locaux de recherche du Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Sans le matériel acheté dans le cadre du projet financé par l'EPDEO, on n'aurait pas inventé la nouvelle procédure.

Formation – La plupart des chercheurs du Centre sont visés par une nomination au College of Medicine de l'Université du Manitoba. Cette nomination leur permet d'affecter des étudiants du collège à des recherches universitaires. Chaque année, au moins trois diplômés travaillent au Centre for Health Research on Aging. Un programme de stages d'été est également offert aux étudiants de premier cycle et aux étudiants du niveau secondaire.

Attraction de fonds de recherche – Le Centre est considéré comme autonome. Le programme de l'EPDEO a fourni du financement traditionnel, alors que le secteur privé a fourni des fonds de démarrage pour l'exploitation et le recrutement. Maintenant, le Centre est en mesure de concurrencer d'autres organisations pour obtenir des subventions de recherche et d'obtenir des contrats avec des entreprises du secteur privé grâce à ses découvertes.

Le financement de l'EPDEO a permis de poursuivre le projet – Plutôt que de susciter des investissements privés, le financement de l'EPDEO est venu compléter les investissements du secteur privé. Grâce à ce financement, le Centre for Health Research on Aging a pu aller de l'avant. Sans ce financement, le projet aurait été retardé jusqu'à ce qu'on puisse recueillir des fonds de contrepartie dans le secteur privé. Le projet aurait été retardé de plusieurs années. Comme l'explique le Dr Geiger : « C'est maintenant que nous pouvons faire des découvertes dans ce domaine. Si le projet avait été retardé, nous n'aurions pas pu saisir cette possibilité. »

Prochaines étapes

On recrute actuellement des chercheurs de calibre mondial. Le Centre accueille des chercheurs du monde entier. Chaque jour, il se parle jusqu'à huit langues dans le Centre.

Pour maintenir et asseoir sa crédibilité auprès des chercheurs, le Centre doit continuer de faire des découvertes scientifiques. Son but ultime est de nouer des partenariats stratégiques avec des entreprises établies afin de mettre ses découvertes à l'essai et de les commercialiser. Dans l'industrie pharmaceutique, ce processus de commercialisation est long et coûteux. On devra attendre plusieurs années avant que l'une des découvertes du Centre se rende à cette étape.

Facteurs de réussite/Considérations futures

Parmi les considérations futures et les facteurs de réussite que l'on a dégagés au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet, mentionnons les suivants :

- **Un projet synergique** – Le Centre of Health Research on Aging constitue un effort de recherche coopératif. Chacun des scientifiques du Centre bénéficie des synergies ainsi créées parce qu'ils travaillent tous à un but commun. Au nombre de ces synergies, mentionnons des propositions de subventions conjointes, des projets de recherche menés en collaboration, et la mise en commun des laboratoires.
- **Relations de travail positives** – Les recherches ont pu avancer grâce à la relation étroite qu'entretiennent le Centre de recherche et la division clinique de l'Hôpital de Saint-Boniface. Cette relation permet de valider de façon clinique certaines recherches avant de passer aux essais cliniques.

Remerciements

Nous remercions les personnes suivantes, qui ont pu nous fournir des renseignements et des points de vue précieux au sujet du projet.

- Harry Shultz, directeur du Développement de la recherche, Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Téléphone : (204) 235-3206.
- D^r F. Amara, chercheur, spécialiste de la maladie d'Alzheimer. Téléphone : (204) 235-3615.
- D^r G. Pierce, directeur, ACV et affections vasculaires. Téléphone : (204) 235-3414.

8.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

8.1 Conclusions

La présente évaluation a pour but de répondre aux trois grandes questions suivantes, qui sont suivies de nos conclusions fondées sur notre évaluation.

Les EPDEO sont-elles toujours conformes aux priorités ministérielles et gouvernementales, et les programmes provinciaux répondent-ils à un besoin de façon réaliste?

Conclusion 1

Les EPDEO ont plusieurs qualités importantes. Mentionnons qu'elles ont permis d'établir des relations de coopération et de travail entre le gouvernement fédéral et les gouvernements des provinces de l'Ouest, qu'elles sont souples, qu'elles ont été administrées de façon efficiente et qu'elles ont donné vie à des projets qui se sont rapidement révélés fructueux.

Conclusion 2

L'EPDEO la plus récente, qui a pris fin le 31 mars 2001, n'a pas respecté la politique actuelle du gouvernement fédéral, selon laquelle on doit gérer les résultats. Aux termes de cette politique, la principale responsabilité des gestionnaires de la fonction publique est de définir les résultats prévus, de se concentrer continuellement sur l'obtention de résultats, de mesurer régulièrement le rendement, d'apprendre et de s'adapter pour améliorer l'efficacité et l'efficacités. Les EPDEO ont mis l'accent sur la sélection et la mise en œuvre des projets. On n'a pas précisé les résultats escomptés ni les méthodes permettant de contrôler les extrants et de cerner les résultats. On aura besoin de ressources humaines et d'un budget connexe pour respecter cette politique.

Conclusion 3

Au cours de notre examen, nous avons trouvé des preuves que le programme répond à plusieurs besoins. Cependant, on n'a pas

cerné, documenté ni ordonnancé les besoins particuliers à l'avance, et on n'a pas cherché à le faire en tenant compte de la participation directe des intervenants. On a plutôt répondu aux besoins en fonction des exigences des intervenants selon le gouvernement.

Les EPDEO ont-elles atteint leurs objectifs dans les limites de leur budget et sans obtenir de résultats non désirés?

Conclusion 4

Les EPDEO ont atteint l'ensemble des objectifs du programme en respectant le budget et en engendrant peu de frais administratifs. On n'a cerné aucun résultat non désiré.

Conclusion 5

Si on disposait de davantage de ressources humaines, on serait plus à même de contrôler et de suivre les projets.

Prend-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces, c'est-à-dire des méthodes de conception et de prestation différentes, pour réaliser les objectifs des EPDEO?

Conclusion 6

Les EPDEO représentent un changement majeur dans un continuum de programmes de développement fédéraux-provinciaux passés. Elles visent principalement à créer des avantages publics indirects grâce à des projets émanant de représentants du gouvernement. Les effets sont intangibles de nature et difficiles à mesurer de façon fiable. Comme on ne s'est pas beaucoup intéressé aux résultats générés par le financement des EPDEO, il est difficile de juger si les EPDEO constituent le moyen le plus approprié et le plus efficace, c'est-à-dire une méthode différente de conception et de prestation, pour atteindre des objectifs en matière de développement.

8.2 Recommandations

Les EPDEO ont été des outils utiles, efficaces et fructueux pour favoriser les partenariats entre les gouvernements fédéral et provinciaux et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Les recommandations qui découlent de l'évaluation finale des EPDEO peuvent s'appliquer directement à la conception et à la mise en œuvre d'EPDEO semblables dans l'avenir.

Les recommandations sont le fruit de diverses activités de collecte de données, de recherche et d'analyse menées au cours de l'évaluation.

Recommandation 1

Mener de vastes consultations auprès des intervenants du gouvernement et de l'industrie concernant les besoins et les priorités en matière de développement et de diversification économique avant de mettre en œuvre de futures ententes de type EPDEO.

Bien-fondé

Pour réussir, bien des méthodes de diversification et de développement économique dans les sociétés démocratiques supposent l'établissement de partenariats entre les secteurs public et privé. Au Canada, les deux ordres de gouvernement collaborent, et des intervenants sont de la partie. C'est là un gage de réussite en matière de développement économique.

Au fil des entretiens que nous avons menés avec des représentants du secteur, nous avons confirmé et renforcé l'importance des consultations auprès des intervenants clés au sujet des priorités et des besoins stratégiques futurs. On pourrait trouver de l'information sur les besoins des intervenants grâce à d'autres processus de consultation (p. ex. consultations budgétaires, etc.). Cependant, l'information qui découle de tels processus est souvent trop générale pour ce qui est de la conception d'un programme. Pour concevoir le mieux possible un programme, il est important de mener des consultations ciblées. En consultant les gens, on veut obtenir des commentaires et de la rétroaction de groupes d'intervenants clés et d'organisations susceptibles d'avoir besoin d'aide pour réaliser leurs objectifs de croissance économique.

Ces consultations devraient avoir lieu au cours de l'étape de la conception et de l'élaboration d'une nouvelle entente. De cette façon, les intervenants

comprendront mieux l'orientation prévue de la diversification de l'économie de l'Ouest ainsi que les outils que l'on propose pour favoriser le développement économique et améliorer les partenariats. La participation des intervenants aura pour effet d'accroître la pertinence des futures initiatives de type EPDEO. De plus, cela incitera les intervenants à accepter la situation et à coopérer.

Recommandation 2

À l'avenir, on devrait envisager de mettre en œuvre des initiatives de type EPDEO non pas en s'attardant à un projet à la fois, mais plutôt en visant à accroître certains investissements prioritaires clés.

Bien-fondé

Si l'on ne tient pas compte de quelques exceptions notables (p. ex. les piles à combustible en Colombie-Britannique, les établissements de recherche sur la santé au Manitoba), on peut dire que les dépenses des EPDEO ont été consacrées à différentes sortes de projets un peu partout dans l'Ouest du Canada. Cela a été possible parce que les EPDEO ont adopté une vaste définition du développement économique qui englobe l'éducation, la recherche et le développement, les soins de santé, etc.

À l'avenir, les ententes visant à favoriser la diversification et le développement économique devraient documenter et définir les concepts le plus précisément possible. Quels sont les résultats souhaités de la diversification et du développement économique? Veut-on créer des emplois, accroître l'activité économique à valeur ajoutée, solliciter de nouveaux investissements du secteur privé, établir de nouvelles industries, trouver de nouvelles capacités en recherche et développement, etc.? En répondant à ces questions, on sera à même de définir la signification de « diversification et développement économiques » et on suscitera des investissements dans moins d'initiatives, mais des initiatives plus stratégiques.

Recommandation 3

Établir un ensemble commun de procédures et de protocoles fédéraux-provinciaux pour garantir une mise en œuvre plus uniforme des futures initiatives de type EPDEO dans l'Ouest du Canada.

Bien-fondé

Les procédures communes de mise en œuvre devraient comprendre des mécanismes de prestation, des critères d'admissibilité, des facteurs de classement et de sélection, des outils d'évaluation de projets et des procédures relatives à la diligence raisonnable.

Les quatre provinces de l'Ouest n'ont pas utilisé les mêmes critères d'admissibilité et de sélection des projets. Le problème qu'il peut y avoir à ne pas utiliser les mêmes critères d'admissibilité et systèmes de classement réside en partie dans le risque que les décisions ne soient pas justifiées ou conformes d'une province à l'autre.

Recommandation 4

Élaborer et suivre un plan de communications détaillé pour orienter une approche cohérente et renforcée face aux communications et à la visibilité pour ce qui est des futures initiatives de type EPDEO.

Bien-fondé

Beaucoup d'éléments tendent à faire croire à des incohérences dans le profil privilégié des EPDEO de toutes les provinces de l'Ouest. De plus, tout porte à croire qu'on voulait partager de l'information avec le public au sujet des investissements des EPDEO.

Les cadres interrogés ont confirmé que les EPDEO n'ont pas été conçues en vue d'un vaste accès fondé sur des propositions. On a préféré maintenir l'approche relativement ciblée des programmes des EPDEO. On pensait que, si on lançait un vaste appel de propositions, on recevrait beaucoup de demandes d'aide financière auxquelles on ne pourrait répondre compte tenu des ressources financières limitées.

En même temps, compte tenu des exigences fédérales en matière de visibilité, on se devait d'annoncer au public les nouveaux investissements dans les projets des EPDEO qui avaient pour effet d'attirer l'attention sur ces ententes. Certains représentants ont reconnu avoir reçu beaucoup d'appels de clients potentiels qui, après avoir entendu des annonces de projets, leur ont demandé de l'information sur l'accessibilité des fonds des EPDEO.

La meilleure façon de s'assurer que tous les aspects des communications sont traités de façon uniforme, c'est d'utiliser un plan de communications coordonné

assorti d'objectifs de communications clairs et d'activités périodiques de mesure de l'efficacité des communications. On devrait utiliser cet outil au cours de la mise en œuvre d'une nouvelle entente. Enfin, un investissement plus stratégique dans les EPDEO futures faciliterait la création d'un plan de communication plus cohérent.

Recommandation 5

Utiliser une méthode de gestion axée sur les résultats pour ce qui est de la mise en œuvre des futurs projets d'EPDEO, y compris l'utilisation de mesures de rendement fiables et de systèmes de collecte de données correspondants.

Bien-fondé

Avant la mise en œuvre, on doit élaborer un cadre de programme qui déterminera :

1. clairement les besoins auxquels devra répondre le programme (en fonction des résultats des consultations menées conformément à la Recommandation 1);
2. les réussites du programme;
3. les mesures du rendement et les indicateurs de réussite;
4. des méthodes de collecte de données;
5. les responsabilités des demandeurs, des gestionnaires de programmes et des évaluateurs de programmes en ce qui a trait à la collecte de données.

Aux termes des exigences de leur contrat, les demandeurs seraient tenus de suivre les extrants et de recueillir des données fiables sur l'impact.

On devra engager des dépenses supplémentaires pour recueillir des données convenables et mesurer avec exactitude les résultats et le rendement. On devra affecter des fonds du programme à cette fin. Cependant, on en sortira gagnant, car on disposera de renseignements plus fiables sur l'impact et la réussite du programme (résultats). De plus, on sera plus à même de planifier des projets futurs qui entraîneront un meilleur rendement des investissements publics. Les investissements supplémentaires dans le secteur privé et l'augmentation du nombre d'emplois sont des exemples des types de données que l'on pourrait recueillir plus fréquemment et de la même manière pour mesurer le rendement.

L'utilisation d'indicateurs de rendement pour mesure l'impact et l'efficacité devrait faire partie intégrante du cadre d'évaluation approuvé par le Conseil du Trésor en ce qui concerne une nouvelle initiative de type EPDEO. Ces indicateurs devraient être des outils pratiques et utiles que les promoteurs de projets et les gestionnaires de programmes pourraient utiliser pour mesurer les progrès accomplis à long terme dans la réalisation des buts et objectifs.

ANNEXE 1 — FORMULAIRE DE RÉTROACTION SUR LE PROJET DE L'EPDEO

Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) a fait appel à Garven & Associates, consultants en gestion, pour l'évaluation de l'Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO), entente fédérale-provinciale visant les provinces de l'Ouest canadien et conçue pour favoriser le développement économique et régional de chacune de ces provinces.

Dans le cadre de l'évaluation, nous effectuons un sondage auprès des entreprises, des associations et des organismes qui ont reçu une aide financière du programme de l'EPDEO. Aux fins de l'évaluation, Diversification de l'économie de l'Ouest nous a transmis votre nom. Nous vous demanderons de décrire les objectifs de votre projet et de quantifier les extrants réalisés et prévus du projet.

Vos réponses seront tenues confidentielles. Nous regrouperons les résultats du sondage et les utiliserons pour mieux comprendre l'impact du financement de l'EPDEO.

Pour vous faciliter la tâche, nous avons préparé un sondage sur support électronique. Vous pouvez répondre au sondage en direct, à l'adresse http://members.shaw.ca/garven_associates/WEPA_Evaluation.html, ou vous pouvez l'imprimer et le télécopier à Garven & Associates, au (306) 975-1075.

Nous devons recevoir votre réponse au plus tard le 22 mars 2002. Merci beaucoup.

Titre du projet : _____

**Nom du promoteur
du projet :** _____

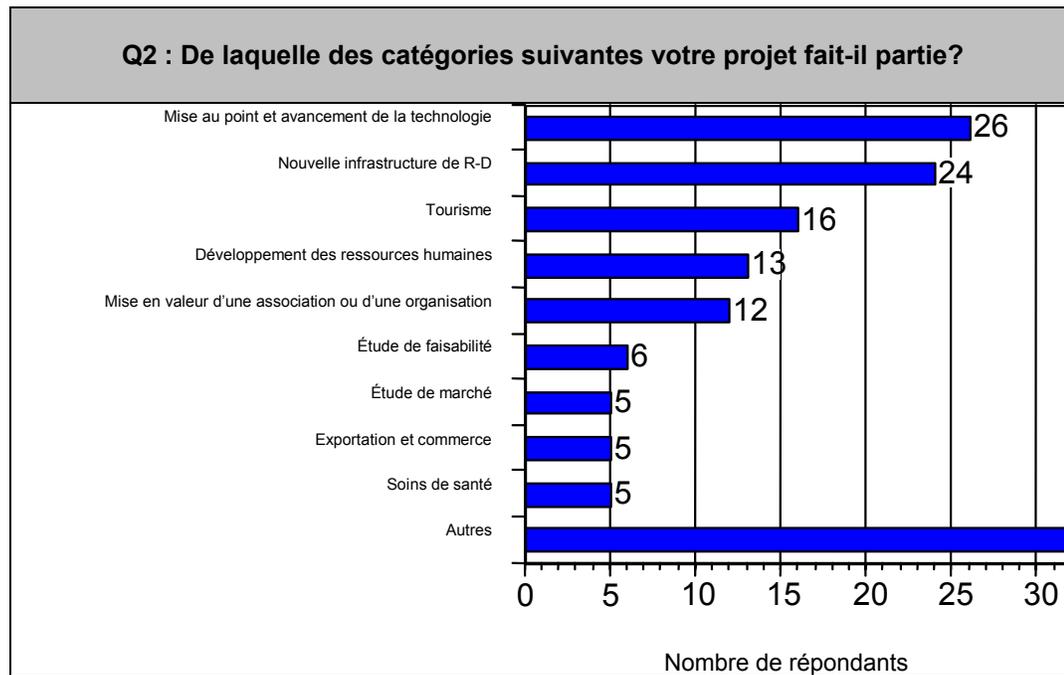
**Nom du répondant
au sondage :** _____

**Rôle du répondant
dans le projet :** _____

1. Énumérez les principaux objectifs du projet financé par l'EPDEO.

Objectifs : Divers objectifs

2. De laquelle des catégories suivantes votre projet fait-il partie?



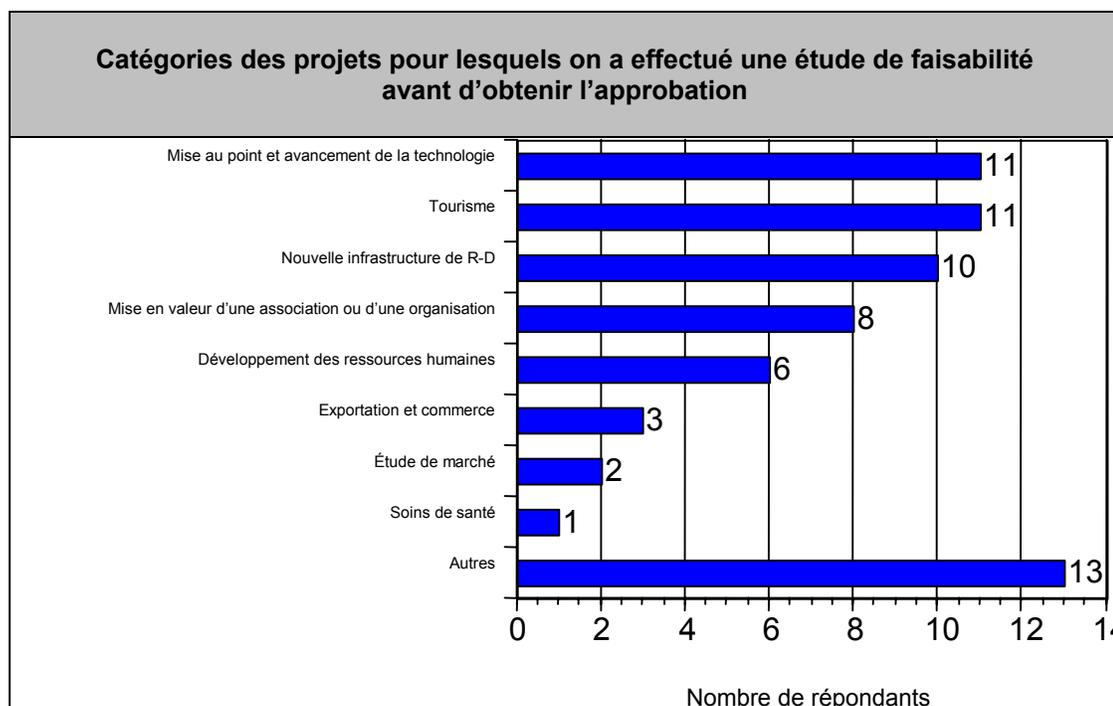
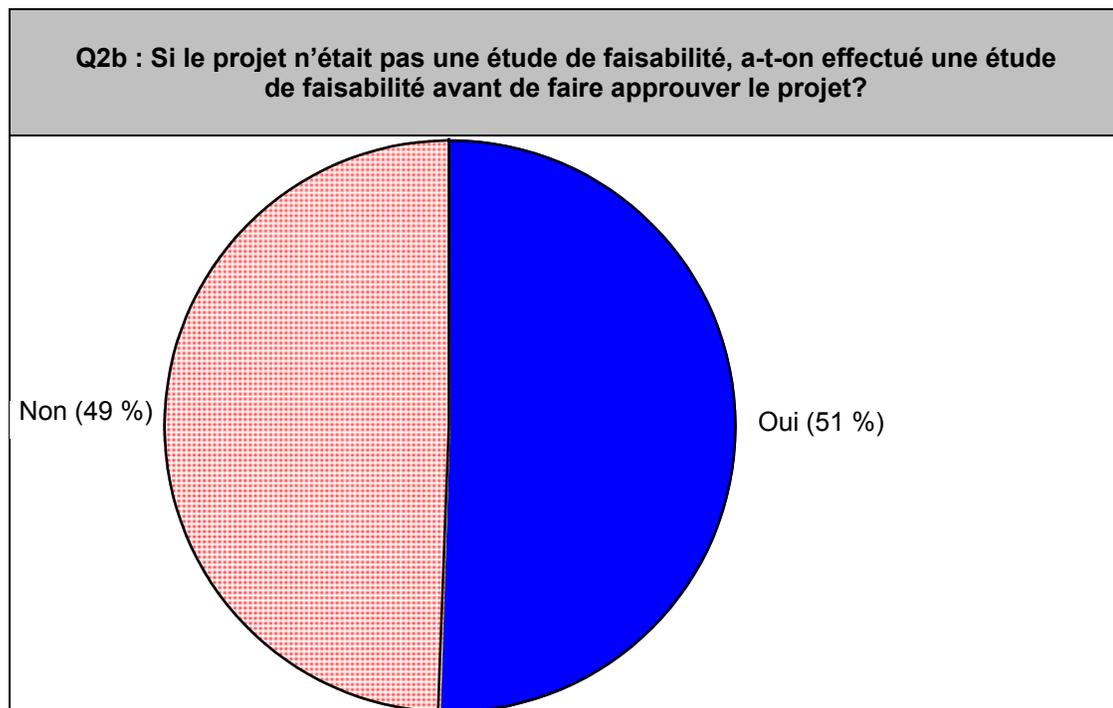
Q2 : De laquelle des catégories suivantes votre projet fait-il partie?	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Total
	Nombre de répondants				
Mise au point et avancement de la technologie	5	15	3	3	26
Nouvelle infrastructure de R-D	1	10	8	5	24
Tourisme	0	0	6	10	16
Développement des ressources humaines	0	8	3	2	13
Mise en valeur d'une association ou d'une organisation	1	4	2	5	12
Étude de faisabilité	0	1	1	4	6
Étude de marché	0	2	1	2	5
Exportation et commerce	2	1	1	1	5
Soins de santé	0	4	1	0	5
Autres	6	13	6	7	32

Q2 Autres

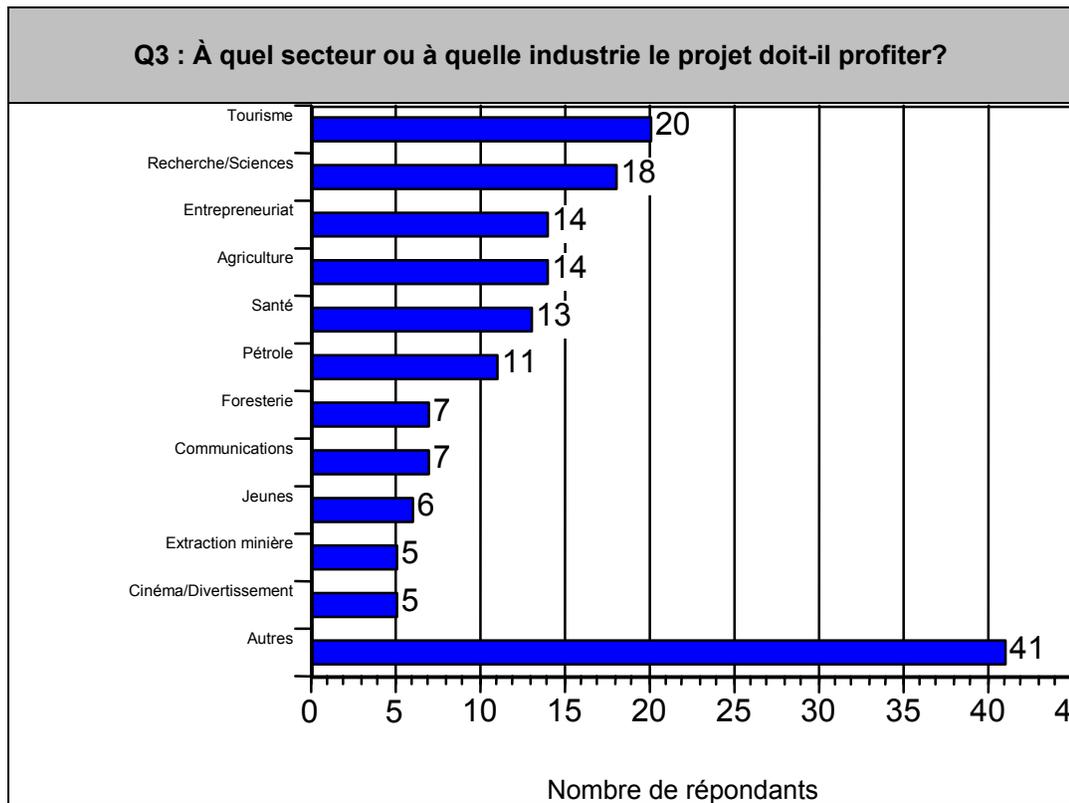
- Cadre stratégique d'investissement dans le tourisme
- Infrastructure de commercialisation
- Installations patrimoniales
- Diversification de l'économie de la côte

- Expansion économique
- Planification et construction de biens communautaires
- Accès accru aux technologies/Préparation des diplômés
- Éducation et patrimoine
- Expansion économique, même si, selon les critères de sélection, on devrait parler de tourisme
- Transmission des connaissances sur la salubrité des aliments
- Sécurité (camionnage)
- Valeur ajoutée
- Données de référence pour soutenir l'expansion économique du Nord
- Conseiller les entreprises
- Conception et construction d'un synchrotron de la troisième génération
- Évaluation des ressources
- Étude sur l'agriculture à valeur ajoutée
- Recherches stratégiques et établissement d'un consensus
- Protection des ressources
- Amélioration de l'économie locale
- Établissement de partenariats, élaboration de bases de données
- Établissement de partenariats, acquisition de bases de données
- Amélioration des installations
- Remarque : CIC s'occupe également d'études de marché, de mise en valeur des associations, du développement des ressources humaines et de la santé
- Mise en valeur et diversification de l'industrie
- Éducation
- Salubrité des aliments et examen des techniques de production d'aliments salubres
- Expansion économique
- Sensibilisation aux débouchés économiques et professionnels dans un nouveau secteur
- Revitalisation de la collectivité
- Infrastructure touristique
- Commercialisation des technologies
- Formation et perfectionnement sur la veille concurrentielle

Si le projet n'était pas une étude de faisabilité, a-t-on effectué une étude de faisabilité avant de faire approuver le projet?



3. À quel secteur ou à quelle industrie le projet doit-il profiter?



Q3 : À quel secteur ou à quelle industrie le projet doit-il profiter?	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Total
	Nombre de répondants				
Recherche/Sciences	2	7	6	3	18
Tourisme	2	1	7	10	20
Entrepreneuriat	3	5	1	5	14
Agriculture	1	7	2	4	14
Pétrole	0	6	5	0	11
Santé	0	11	1	1	13
Foresterie	3	3	1	0	7
Communications	2	1	0	4	7
Jeunes	0	1	0	5	6
Extraction minière	1	3	1	0	5
Cinéma/Divertissement	0	0	2	3	5
Autres	8	15	8	10	41

Q3 Autres

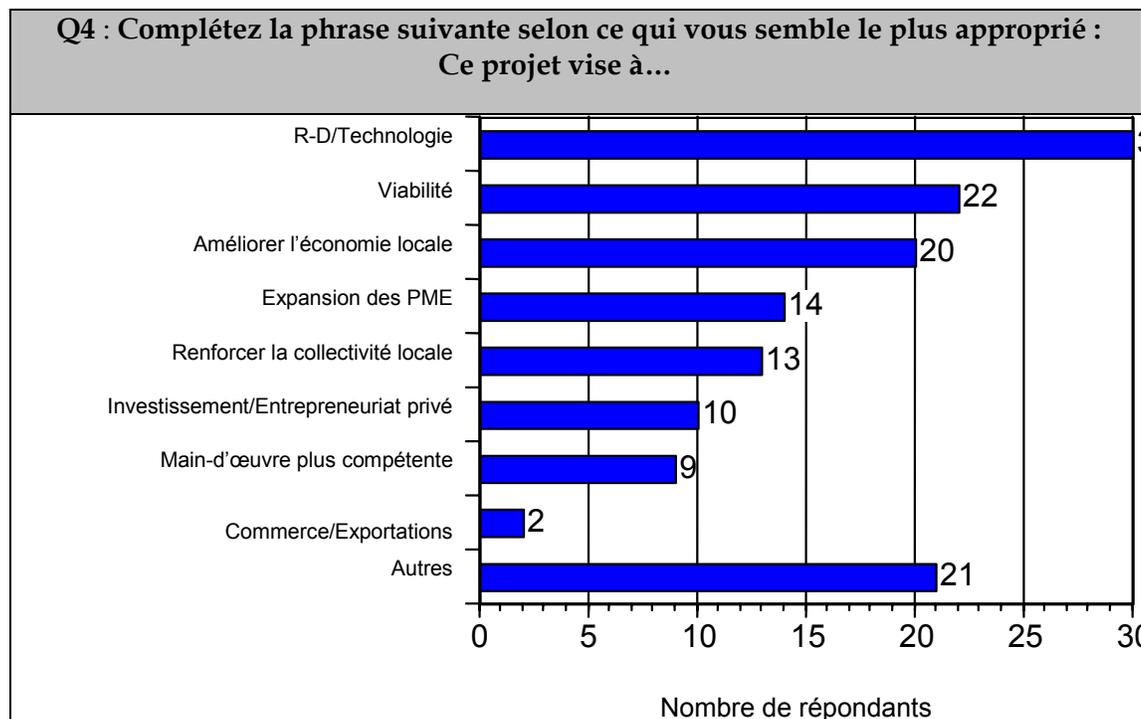
- Éducation
- Transport de surface des marchandises (camionnage)
- Produits forestiers

- Industrie du transport commercial
- Études postsecondaires
- Transport/Expansion économique
- Environnement
- Collectivités autochtones et métisses et industries de la mise en valeur des ressources
- Commercialisation de la technologie dans les technologies de l'information et des communications, les biosciences et le génie
- Accès du public à l'information par l'entremise des bibliothèques
- Commercial
- Industries du tourisme et de l'importation-exportation dans l'Ouest canadien
- Mise en valeur de la collectivité
- Nouveaux médias
- Monde des affaires
- Avantages multisectoriels
- Exploitation d'un véhicule utilitaire
- Nous sommes des consultants en R-D auprès de divers secteurs industriels
- Secteurs de l'énergie, du commerce et du transport dans le cadre du protocole d'entente du Manitoba et du Nunavut pour la coopération et le développement (voir le document ci-joint)
- Préservation du patrimoine
- Nous sommes des consultants en R-D auprès de divers secteurs industriels
- Pêche récréative
- Entreprises locales (expansion économique)
- Économie du savoir
- Emploi des Autochtones et renouvellement urbain
- Enseignement de l'histoire de la province du Manitoba et de l'Ouest canadien et mise en valeur du patrimoine et de la culture des Autochtones, de la première nation de Selkirk, des colons de la rivière Rouge, des commerçants de fourrure, des Métis, des Français, des Anglais et des Hollandais, et du rôle des missionnaires anglicans dans la colonisation indienne initiale (agricole) de l'Ouest canadien
- Ressources humaines dans plusieurs secteurs
- Énergie et environnement
- Fabrication de produits agricoles
- Économie locale
- Technologie de l'information et des communications
- Technologie de l'information et des communications
- Fabrication de produits confectionnés
- Secteur de l'énergie, notamment la production d'électricité

- Technologie de pointe (p. ex. technologies de l'information et des communications, technologies biomédicales, fabrication de pointe (dans une moindre mesure))
- Tous les secteurs
- Tous les secteurs des ressources naturelles
- Revitalisation de la collectivité
- Commerce

4. Complétez la phrase suivante selon ce qui vous semble le plus approprié :
Ce projet vise à...

Q4 : Ce projet vise à...	C.-B.	Alb.	Sask	Man.	Total
	Nombre de répondants				
Favoriser la recherche-développement et promouvoir l'application de la technologie. (R-D/Technologie)	1	17	7	5	30
Soutenir la viabilité actuelle et future de l'expansion économique. (Viabilité)	7	6	1	8	22
Améliorer l'économie locale. (Améliorer l'économie locale)	4	4	5	7	20
Contribuer à la création, à l'expansion et à la modernisation de petites et moyennes entreprises. (Expansion des PME)	1	6	4	3	14
Miser sur les forces de la collectivité locale. (Renforcer la collectivité locale)	1	2	3	7	13
Créer des débouchés pour l'investissement et l'entrepreneuriat dans le secteur privé. (Investissement/Entrepreneuriat dans le secteur privé)	1	5	1	3	10
Former une main-d'oeuvre plus compétente. (Main-d'oeuvre plus compétente)	1	2	3	3	9
Favoriser le commerce de produits et services dans de nouveaux marchés. (Commerce/Exportations)	0	0	0	2	2
Autres	4	8	5	4	21

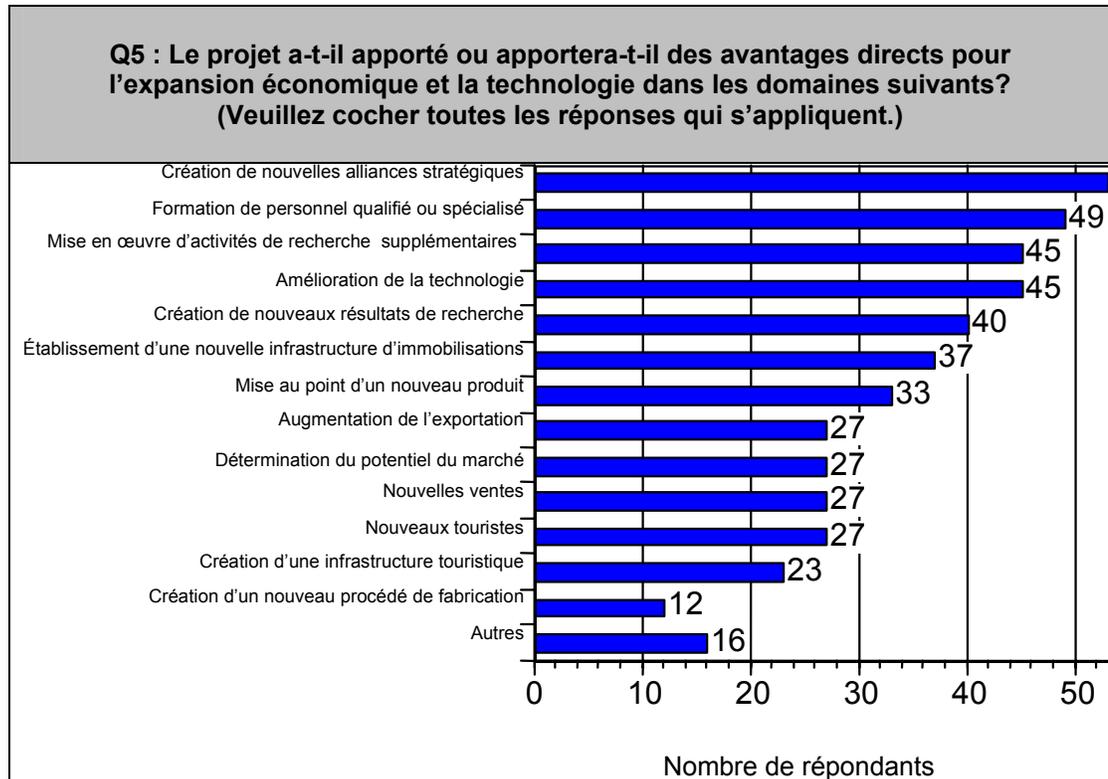


Q4 Autres

- Toutes ces réponses... Une étude-cadre
- Améliorer l'économie locale et promouvoir le commerce national et international
- Attirer davantage de touristes dans les collectivités et les entreprises et vers les attractions touristiques
- Soutenir la viabilité actuelle et future de l'expansion économique
- Le transport joue deux rôles : facilitateur du commerce et du tourisme, et moteur économique en soi
- Améliorer la technologie, l'exploitation, les ventes et les profits des entreprises qui fabriquent des produits du bois dans le Nord de la Colombie-Britannique
- Créer un seul et même identificateur commercial pour faciliter les interactions entre le gouvernement et les entreprises
- Promouvoir le tourisme, l'éducation et le patrimoine par le rétablissement de l'exploitation
- Accroître l'utilisation à valeur ajoutée de Abs Forest Resources
- Tous les efforts de CDEM convergent vers les objectifs précités. DEO a fourni une grande aide (financière) pour lui permettre de les atteindre
- Fournir un centre de recherche aux scientifiques et à l'industrie
- Favoriser la conformité de l'industrie de façon à créer un système de transport efficient et équitable et à contribuer à protéger l'infrastructure
- Créer un système d'éducation plus équitable dans la région

- Favoriser la conservation
- Construire une infrastructure pour les activités de l'entreprise relatives à la TI, à la comptabilité et au centre d'appels
- De nombreuses réponses s'appliquent à la commercialisation de la technologie dans les technologies de l'information et des communications, les biosciences et le génie
- Financer une visite touristique de l'église en préparant et en distribuant des brochures touristiques, en coordonnant les activités de commercialisation avec les responsables du couloir de verdure de la rivière Rouge/des zones humides de la rivière et les kiosques d'information touristique du Manitoba, et progresser dans la mise en valeur du Chief Peguis Heritage Park
- Accroître la demande des visiteurs en produits et services touristiques
- Permettre au public d'accéder à de l'information électronique pour favoriser le développement communautaire, économique et social
- Accroître les possibilités, pour les entreprises locales et les travailleurs de la région, de tirer avantage du nouveau secteur
- Toutes ces réponses
- Améliorer et accroître la compétitivité des PME

5. Le projet a-t-il apporté ou apportera-t-il des avantages directs pour l'expansion économique et la technologie dans les domaines suivants? (Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent.)



Q5 : Le projet a-t-il apporté ou apportera-t-il des avantages directs pour l'expansion économique et la technologie dans les domaines suivants?	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Total
	Nombre de répondants				
Création de nouvelles alliances stratégiques	11	17	14	11	53
Formation de personnel qualifié ou spécialisé	6	19	13	11	49
Mise en œuvre d'activités de recherche supplémentaires	5	25	8	7	45
Amélioration de la technologie	9	21	7	8	45
Création de nouveaux résultats de recherche	5	21	6	8	40
Établissement d'une nouvelle infrastructure d'immobilisations	9	8	8	12	37
Mise au point d'un nouveau produit	6	12	9	6	33
Augmentation de l'exportation	8	8	4	7	27
Détermination du potentiel du marché	3	9	7	8	27
Nouvelles ventes	4	6	6	11	27
Nouveaux touristes	5	2	7	13	27
Création d'une infrastructure touristique	4	3	7	9	23
Création d'un nouveau procédé de fabrication	1	4	4	3	12
Autres	3	8	4	1	16

Q5 Autres

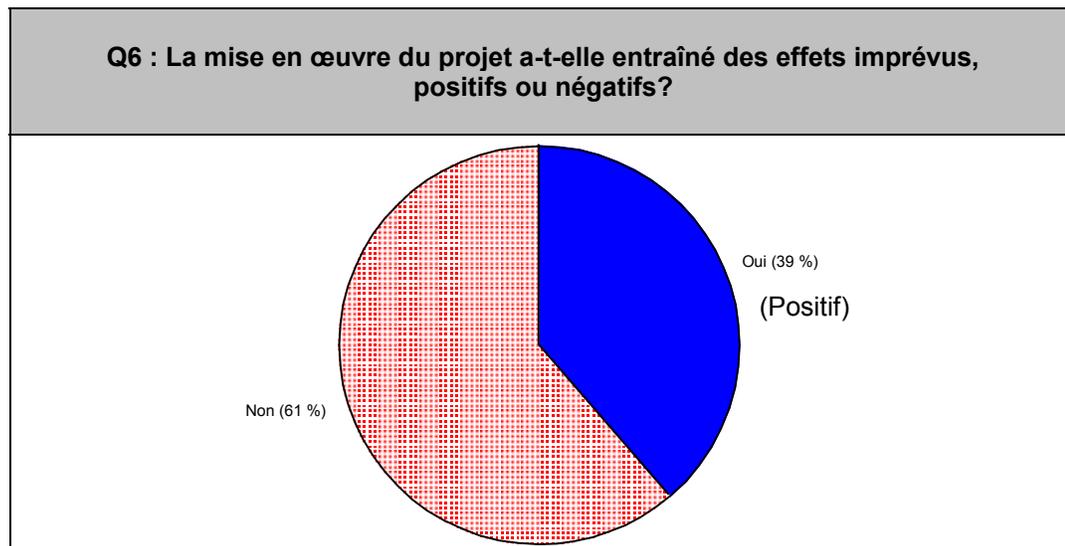
- Il a permis de déterminer qu'on pouvait réduire les coûts et accroître la qualité et la quantité des biens et services destinés aux résidents de la région de Kivalliq, au Nunavut. Exemples : transport et transformation de l'électricité; liaison par fibres optiques; innovations dans le transport des marchandises; et commerce accru entre le Manitoba et le Nunavut, ce qui apporte des avantages sociaux et économiques aux deux administrations
- Le transport joue deux rôles : facilitateur du commerce et du tourisme, et moteur économique en soi
- Encourager les résidents de la région à collaborer à la planification sectorielle
- Réduire le temps et les coûts que l'on consacre pour satisfaire aux exigences du gouvernement
- Augmentation du nombre de produits du bois à valeur ajoutée
- On a attiré quatre entreprises spécialisées en agriculture et en biologie à Saskatoon
- Le projet a permis d'accroître la commercialisation de la technologie

- A permis à des étudiants de s'instruire à un coût raisonnable tout en restant dans leur collectivité
- Adultes mieux formés
- Protection accrue des ressources naturelles
- Infrastructure pour l'expansion de l'industrie cinématographique
- Meilleur système de transport
- Renforcement des capacités de communication électronique dans les régions rurales et éloignées de l'Alberta
- Potentiel pour la mise au point de nouveaux produits
- Sensibilisation commune aux besoins de l'industrie et de la collectivité
- Création de nouvelles pratiques de gestion de l'information

À la lumière des avantages directs que vous avez énumérés à la question 5, veuillez décrire les extrants précis qui étayent vos déclarations. (c.-à-d., le nombre de touristes, la valeur des exportations, une description des nouvelles technologies, etc.)

Divers

6. La mise en œuvre du projet a-t-elle entraîné des effets imprévus, positifs ou négatifs?



Dans l'affirmative, veuillez décrire ces effets :

Positif	
Impact plus grand que prévu sur la collectivité locale	9
Impact plus grand que prévu sur la collectivité internationale	4
Impact plus grand que prévu sur la collectivité nationale	2
Plus d'emplois créés que prévu	1
Infrastructure complémentaire	1
Alliances/Collaborations stratégiques	9
Avantages commerciaux	7

Main-d'œuvre compétente	4
Investissements externes plus importants que prévu	1
Sensibilisation	10
Négatif	
Le projet ne s'est pas déroulé comme prévu	2

Détails :

- Le projet a eu ceci de positif et de négatif que les utilisateurs sont devenus dépendants de la nouvelle largeur de bande du réseau étendu sans fil et ont exigé encore plus de largeur de bande pour répondre à leurs besoins. Les radios sans fil qui ont été installées au début du projet ont dépassé leur capacité en deux ans, et nous avons dû acheter des modèles plus puissants. Par conséquent, la réussite du projet a entraîné des demandes telles que nous avons dû mettre le matériel à niveau pour satisfaire les utilisateurs. Du fait de notre aventure dans les réseaux sans fil, nous avons établi un partenariat avec un fournisseur local de communications sans fil afin qu'il assure une connectivité sans fil dans toute la commission scolaire de Peace River.
- Une entreprise canadienne nous a demandé de lui délivrer un permis pour la conception de l'usine-pilote. Elle construit et vend des usines-pilotes dans le monde entier. Une entreprise américaine a conclu avec nous un contrat de 260 000 \$ pour effectuer des recherches à l'aide de l'usine-pilote. Normalement, cette entreprise effectue ses recherches aux États-Unis. Les résultats de la recherche peuvent s'appliquer directement au bitume et au pétrole lourd du Canada.
- Le projet est venu compléter d'autres initiatives (c.-à-d. CyberCity à Grande Prairie, en Alberta). Des organisations et entreprises provinciales seront mieux préparées à tirer avantage de l'infrastructure améliorée — initiative SuperNet en Alberta.
- Plusieurs petites installations nouvelles adoptent des normes plus strictes que les normes minimales.
- Le personnel interne a suivi une formation améliorée pour exécuter les règles de façon plus « intelligente ».
- Comme la technologie s'améliorait rapidement et que les coûts diminuaient, on a pu étendre les systèmes de vidéoconférence au-delà du plan initial. Cela a permis d'améliorer grandement la prestation de cours à distance dans la région et a montré le potentiel de cette technologie.
- Notre bulletin électronique est lu dans le monde entier. C'est l'impact positif mais imprévu qui nous a le plus étonné (voir la liste des pays

- ci-dessus). Nous ne nous attendions pas à susciter un intérêt mondial pour les travaux du CCSE.
- On observe le projet à l'échelle nationale et internationale. (Grande-Bretagne, États-Unis, Finlande, Australie)
 - Impact positif : l'IHE est devenu un modèle d'organisation officielle de la collaboration intersectorielle pour d'autres groupes du pays.
 - Lorsqu'on a créé l'IBD grâce au financement de la FCI, de l'EPDEO et de l'IIPP, aucun d'entre nous n'aurait pu prévoir qu'il deviendrait l'un des principaux moteurs de recherche de Project CyberCell. Récemment, Génome Canada a promis à Project CyberCell d'excellentes perspectives de financement (34 millions de dollars) par l'entremise de la FCI. Ce projet vise la création d'une cellule virtuelle. D'envergure internationale, il affiche beaucoup de potentiel commercial dans les domaines de la conception rationnelle de médicaments et du génie génétique. Pour en savoir davantage, consulter le site suivant : www.projectcybercell.com.
 - Par suite du contrat, plusieurs collectivités autochtones ont décidé de se réunir pour discuter de ces enjeux, qui, dans certains cas, ne s'étaient jamais présentés auparavant. Il se peut que, grâce au projet, les collectivités autochtones et métisses soient plus conscientes des débouchés économiques qui s'offrent à elles.
 - Essentiellement, tout était précisé dans l'entente initiale.
 - Création d'alliances stratégiques. AAL négocie actuellement avec Exsenser une collaboration visant à créer un produit unique.
 - es prévus et imprévus : 1) le personnel a beaucoup appris; 2) le personnel a dû consacrer beaucoup de temps au projet; 3) on valorise beaucoup plus la bibliothèque; 4) le public et le personnel valorisent beaucoup plus les employés de la bibliothèque; 5) les régions rurales de l'Alberta ont acquis plus de connaissances en ce qui concerne la technologie; 6) le public est plus compétent; 7) au fil de leur collaboration, les bibliothèques ont acquis un esprit de corps; 8) augmentation de la clientèle dans les bibliothèques; 9) certaines personnes sont venues à la bibliothèque pour la première fois de leur vie; 10) les gens sont plus fiers de leur bibliothèque et de leur collectivité. Ils ne sont désormais plus les cousins pauvres du milieu rural, car ils font maintenant partie des grands.
 - Comme les gens s'intéressaient à ce secteur, on a offert un cours sur la prospection de clientèle.
 - Grâce au financement de l'EPDEO, le Centre a pu accéder aux programmes et débouchés précités en plus d'accroître les recettes que génèrent ses services permanents.
 - Le projet n'a pas encore été mis en œuvre.
 - Les activités d'IPOST ont mis en lumière l'énorme nécessité d'élaborer des plans économiques éclairés pour les régions côtières de la Colombie-Britannique.

- Notre association avec le fabricant de systèmes de sécurité précité nous a donné l'occasion d'élaborer un centre d'archivage en co-occupation à l'intention de ses clients. Selon nous, cela permettra de créer des emplois et procurera des avantages financiers. Si le projet n'avait pas été financé dans le cadre de l'EPDEO, l'entreprise de sécurité aurait été obligée d'impartir cette tâche dans une autre région — peut-être même aux États-Unis — puisque personne d'autre que nous n'offre cette possibilité ici.
- Le projet est devenu le point tournant de diverses activités de revitalisation dans le Chinatown de Vancouver et a rallié les trois ordres de gouvernement, des entreprises et des groupes communautaires à une cause commune dans le but d'apporter des changements concrets.
- La plupart des travaux relatifs au projet n'ont pas encore débuté.
- Impact positif. Grâce aux fonds qu'elle a reçus pour entreprendre l'étude de faisabilité, la Fondation a pu obtenir le financement nécessaire pour acheter le matériel technique destiné au studio des médias.
- On a mené des études de pré-faisabilité. Maintenant qu'il semble faisable de relier la localité à des sources d'énergie et de construire des routes, on doit effectuer d'autres études sur les effets environnementaux et sociaux, et choisir l'emplacement des routes.
- Les magasins La Baie du centre-ville ont bénéficié du fait que le musée ait déménagé dans ses locaux pour commerces de détail. Le nombre de visiteurs et les ventes ont augmenté très légèrement, et HBC, nos nouveaux locataires, semblent davantage apprécier cette synergie que nos locataires précédents à la Gare Johnston, à La Fourche.
- Des organismes/membres qui travaillaient auparavant en vase clos ou qui jouaient de rivalité se rendent compte des avantages de la coordination et de la coopération.
- Le changement de mentalité face au développement économique— très positif!
- La collectivité est habilitée à défendre les intérêts des divers secteurs.
- La construction ne vient que de commencer, mais nous prévoyons que le projet sera un catalyseur, car il attirera d'autres établissements de formation (c.-à-d. Université du Manitoba, Red River College) dans la région, ainsi que d'autres entreprises et organismes culturels. Nous pensons que, à l'avenir, l'avenue Selkirk de Winnipeg deviendra l'un des carrefours du tourisme local et de l'activité économique.
- Des organismes locaux qui communiquent avec les responsables du SMARTpark cherchent à participer au projet (p. ex. les représentants de Canards illimités participent aux discussions concernant l'utilisation d'herbes indigènes sur les accotements).
- Ce projet devrait commencer en avril 2002. Nous espérons que cet immeuble patrimonial attirera des visiteurs qui s'intéressent au tourisme

- autochtone et à l'écotourisme/tourisme patrimonial non destructeur ainsi que des circuits scolaires et des circuits en autobus, et qu'il nous permettra d'éduquer les gens, y compris les jeunes Autochtones, sur leur histoire et leur patrimoine.
- Les ventes de CraftSpace ont dépassé de loin l'augmentation projetée de 25 %. CraftSpace déclare que ses ventes ont constamment augmenté de 100 % en conséquence directe de ce projet.
 - Comme les gens ne connaissent pas l'Association, nous avons dû élaborer un nouveau produit de publicité, un magazine de tourisme, pour réunir les entreprises et les attractions.
 - Malheureusement, on manque de personnel qualifié pour entreprendre les travaux de recherche. Il est très difficile d'embaucher des gens de l'extérieur de la région, car ils auraient de la difficulté à se loger, et compte tenu du fait qu'on ne dispose pas de l'infrastructure de communication qui permettrait à un étranger de bien faire son travail. Lorsqu'on embauche des résidents de la région qui sont moins qualifiés, ces personnes font souvent l'objet d'attaques personnelles par d'autres résidents locaux qui ne comprennent pas la situation. Plus précisément, les nouveaux employés sont ridiculisés, tout comme l'organisme qui les embauche. Cependant, ces mêmes personnes critiquent également tout étranger embauché. Sur le plan positif, on aura accompli plus de travail et de planification que si on n'avait pas essayé. À l'issue du projet, le rapport de planification sera terminé. L'information sera accessible pour la mise en œuvre. Nous estimons que la majeure partie de la planification sectorielle a déjà été accélérée par le fait qu'on effectue des recherches sur les sables bitumineux.
 - On attire plus d'entreprises de l'extérieur que prévu en Saskatchewan.
 - Le projet de recherche a attiré beaucoup l'attention de divers organismes privés et publics. Nous pourrions devoir élargir nos activités de recherche pour faciliter ces demandes et demander aux responsables de l'EPDEO de nous apporter un soutien supplémentaire.
 - Des collectivités de tous les coins de la province collaborent à l'aménagement du sentier ornithologique de la Saskatchewan. Nous pouvons maintenant offrir des visites guidées à des groupes de deux à 25 personnes. Nous avons vu des groupes communautaires, des administrations locales, provinciales et fédérales, des groupes de conservation et des bénévoles locaux se réunir pour soutenir ce projet.
 - La construction n'a pas encore commencé.
 - Comme on l'a déjà mentionné, on ne s'attendait pas à avoir des problèmes sur le plan de la technologie. Jusqu'ici, cela a nui à notre capacité de mettre le programme en œuvre. Cependant, nous allons régler ces problèmes. De plus, nous ne savions pas que nous allions sensibiliser les gens aux défis que nous devons relever et aux exigences

- auxquelles nous devons satisfaire pour créer et appliquer les technologies d'apprentissage.
- L'Université de Regina est mieux connue des scientifiques du monde entier.
 - On a établi de bonnes relations de travail avec l'État de Washington. Cela nous a permis d'améliorer l'échange de renseignements sur les activités de conformité effectuées par ICBC.
 - On ne connaît pas encore les effets imprévus, car le projet ne se terminera qu'au printemps 2003.
 - On consulte continuellement la collectivité au sujet des utilisations particulières de la zone de développement.
 - On ne peut se prononcer avant la fin du projet.
7. **Quel a été l'impact direct et quel est l'impact prévu de ce projet financé par l'EPDEO?**

	Total jusqu'ici	Total prévu pour les cinq prochaines années (cumulatif)
1. a) Nombre de nouveaux postes créés (en équivalents temps plein)	<u>719,5</u>	<u>3902,5</u>
b) Salaire et traitement	<u>27 501 922 \$</u>	<u>157 873 321 \$</u>
2. Investissement de capitaux dans les édifices et le matériel	<u>251 937 528 \$</u>	<u>488 165 000 \$</u>
3. Montant d'argent découlant de l'investissement du secteur privé	<u>39 934 240 \$</u>	<u>239 963 500 \$</u>
4. Nombre de nouvelles entreprises	<u>64</u>	<u>307</u>

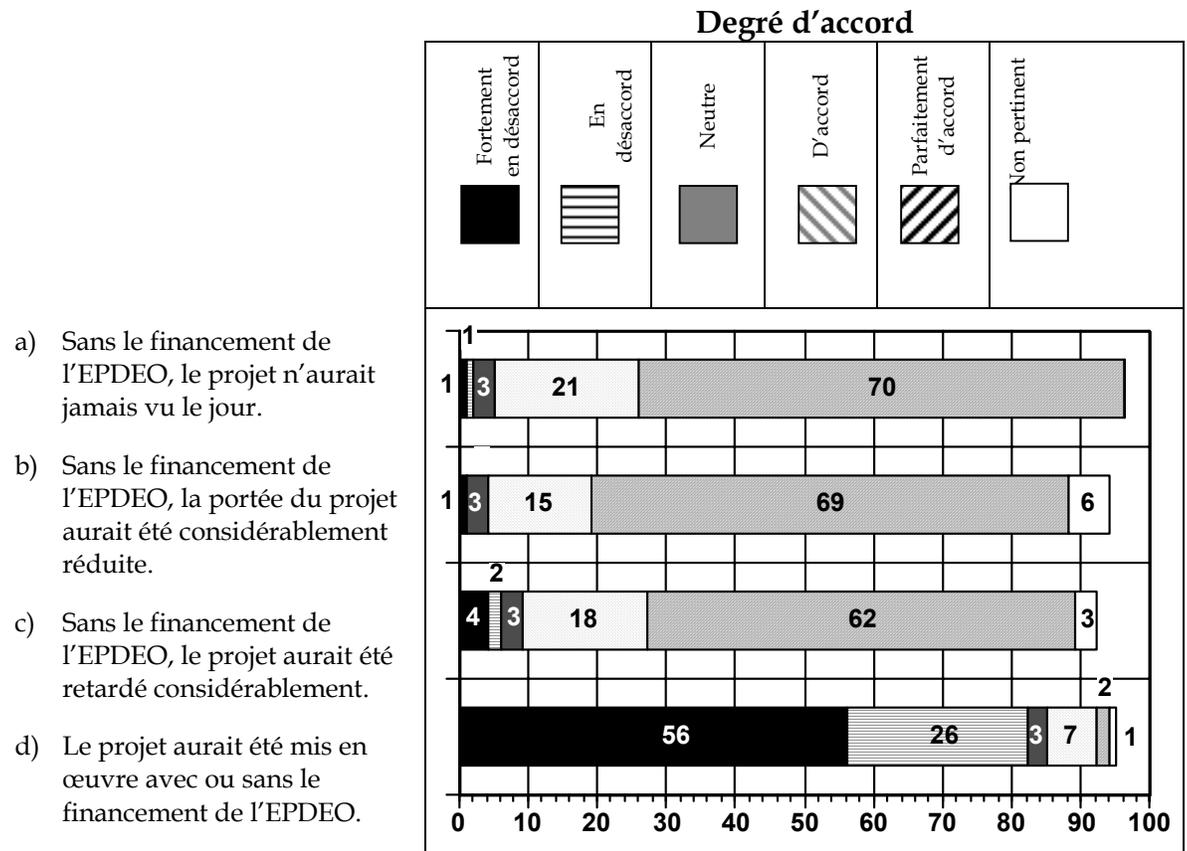
*** 52 % des promoteurs de projets, c'est-à-dire 58 % des bénéficiaires de fonds de l'EPDEO, ont répondu au sondage. Parmi ces répondants, 45 % ont répondu à cette question.**

On a généralisé ces données pour l'ensemble des répondants. Nous avons obtenu les effets directs et les effets prévus suivants :

	<u>Généralisation</u> Total jusqu'ici	<u>Généralisation</u> Total prévu au cours des cinq prochaines années (cumulatif)
1. a) Nombre de nouveaux postes créés (en équivalents temps plein)	<u>1 374</u>	<u>7 450</u>
b) Salaire et traitement	<u>52 503 669 \$</u>	<u>301 394 522 \$</u>
2. Investissement de capitaux dans les édifices et le matériel	<u>480 971 644 \$</u>	<u>931 951 364 \$</u>
3. Montant d'argent découlant de l'investissement du secteur privé	<u>76 238 095 \$</u>	<u>458 112 136 \$</u>
4. Nombre de nouvelles entreprises	<u>122</u>	<u>586</u>

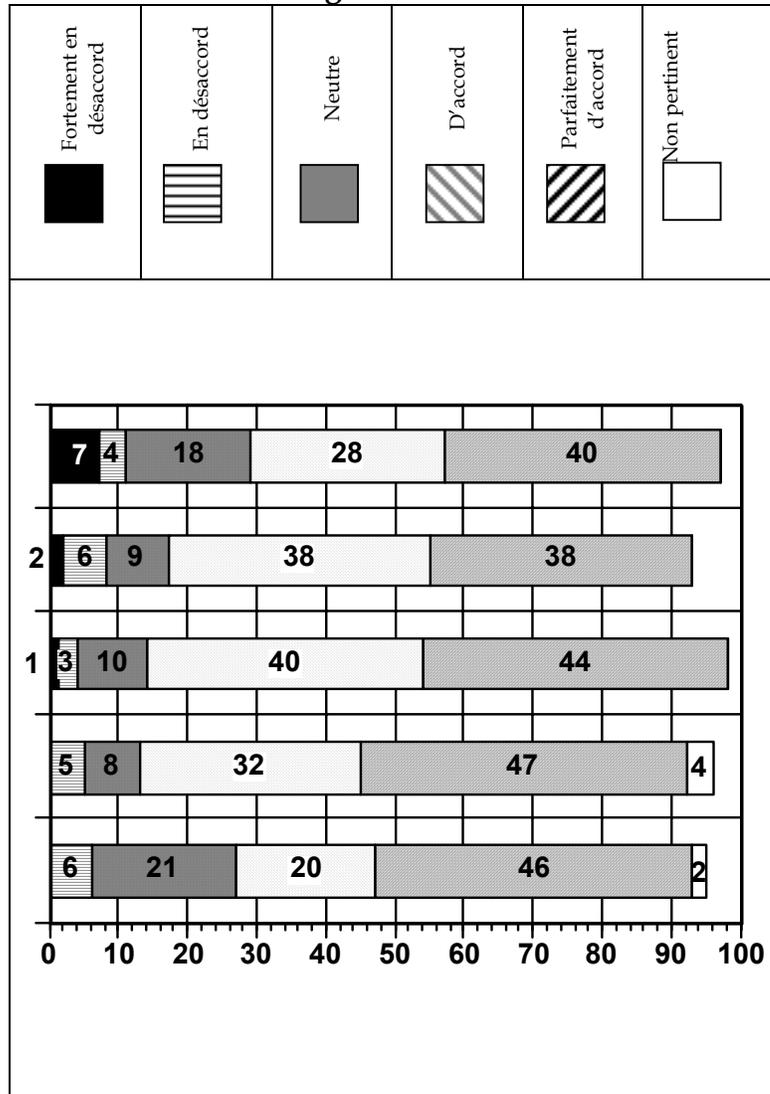
8. Repensez à la situation dans laquelle vous vous trouviez avant que le projet ne soit approuvé. Dans quelle mesure êtes-vous en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants?

Veillez indiquer votre opinion en utilisant l'échelle suivante, où 1 correspond à « fortement en désaccord », et 5, à « parfaitement d'accord ». Cochez la dernière case si vous pensez que l'énoncé ne s'applique pas à votre projet.



9. Compte tenu de votre expérience dans le cadre de l'EPDEO, dans quelle mesure êtes-vous en désaccord ou d'accord avec les énoncés suivants?

Degré d'accord



ANNEXE 2 — ENTRETIENS AVEC LES GESTIONNAIRES ET LES ADMINISTRATEURS — RÉSUMÉ DES RÉPONSES

Méthode de sélection de l'échantillon d'entretiens

On s'est entretenu avec 25 représentants fédéraux et provinciaux qui participent à la gestion et à l'administration de l'EPDEO. On voulait interroger les deux coprésidents fédéraux-provinciaux et les deux cosecrétaires fédérales-provinciales de chaque province. Cet échantillon de 16 entretiens constitue le fondement du résumé des réponses et est pondéré pour chaque province. Grâce aux rajustements suivants, on considère que l'échantillon reflète assez justement toutes les réponses reçues au cours des entretiens avec les gestionnaires et les administrateurs.

La Saskatchewan était la seule province où on n'a pas pu interroger les coprésidents fédéraux et provinciaux actuels en raison de conflits d'horaire. On a plutôt interrogé l'ancien coprésident fédéral et le coprésident intérimaire, l'un après l'autre. Ensuite, on a regroupé leurs réponses pour en faire une seule réponse de coprésident fédéral. Pour remplacer les réponses du coprésident provincial, on a coté deux fois les réponses du cosecrétaire provincial de la Saskatchewan lorsqu'on a compilé les résultats. On a interrogé le coprésident fédéral actuel et l'ancien coprésident fédéral intérimaire, l'un après l'autre, et on a combiné les réponses en une seule réponse.

Habituellement, on a interrogé une seule personne à la fois dans les provinces. Parfois, on a interrogé plusieurs personnes en même temps. On a regroupé les réponses autres que celles des coprésidents provinciaux (qui ont été comptées séparément) avec les réponses du cosecrétaire provincial (p. ex. Alberta et Manitoba).

Dans toutes les régions, on a interrogé d'autres représentants de DEO en ce qui concerne le système des paiements, les processus décisionnels, les aspects de plusieurs projets uniques et les perspectives historiques de l'EPDEO. Lorsqu'ils ont donné la réponse qu'avait fournie le cosecrétaire fédéral, cette réponse n'était pas compilée dans le total. Lorsque le cosecrétaire n'avait pas donné la réponse en question, on l'ajoutait à celles

du cosecrétaire concerné. On a interrogé trois personnes de l'administration centrale de DEO, à Edmonton, au sujet de certains aspects de l'économie ministérielle et de l'économie régionale de l'Ouest. Comme leurs réponses visaient davantage à fournir de l'information de base, on ne les a pas incluses dans le résumé.

Questions et réponses de l'entretien

Total des réponses

Pertinence du programme

1a. Comment a-t-on fixé les objectifs et les priorités de l'EPDEO?

- En consultation avec des représentants intergouvernementaux/
du développement économique/de DEO 11
- On n'a pas lancé de demande ni d'appel général de propositions 11
- Les priorités provinciales se reflétaient dans le discours du
Trône/du budget/du ministre provincial 9
- Il fallait mettre en œuvre une entente/certaines composantes
rapidement; des projets d'infrastructure déjà financés étaient en
voie de réalisation 8
- On a examiné le bien-fondé de chaque proposition de projet 8
- On a mis l'accent sur l'innovation — priorité centrale de DEO
dans l'Ouest 6
- On n'a pas ou on a très peu consulté directement les
intervenants 6
- On a élaboré un cadre stratégique pour une partie ou l'ensemble
des aspects 6
- Le changement de gouvernement provincial a un effet sur les
priorités/le moment 6
- Analyse de base/analyse de l'environnement limitée concernant
les priorités potentielles et le discours du Trône 6
- Les projets reflétaient les priorités/principes reconnus par le
fédéral et le provincial 6
- Les priorités fédérales se sont reflétées dans le discours du
Trône et le discours des ministres régionaux 5
- On a consulté d'autres ministères/organismes fédéraux et
provinciaux 4
- On connaissait déjà les priorités, et c'est pourquoi on n'avait pas
besoin de consulter les intervenants 4

- On a utilisé un système de cotation/présélection pour choisir une partie ou l'ensemble des projets	4
- Consultations ciblées des organismes/industries/secteurs locaux	3
- Idées limitées de la part du secteur privé	3
- Une certaine orientation centrale de DEO en ce qui concerne les priorités et le plan d'activités	2
- Bon processus fédéral-provincial pour la sélection des priorités et des projets	2
- Appel de propositions pour certains aspects	1
 1b. Que feriez-vous différemment pour améliorer le processus d'établissement des objectifs et des priorités?	
- En mettant l'accent sur les priorités stratégiques	13
- On consacrerait plus de temps aux analyses et aux consultations	8
- On miserait sur les piliers panoccidentaux de DEO pour refléter les priorités fédérales	5
- On établirait un processus de consultation préalable	2
 2a. Après réflexion, considérez-vous que l'EPDEO a satisfait aux besoins?	
- Oui, elle a satisfait aux besoins ciblés, compte tenu des ressources limitées	14
- Aucun commentaire	0
 2b. Le bien-fondé était-il approprié?	
- Oui, le bien-fondé était approprié pour les priorités et les besoins ciblés	12
- Pas particulièrement approprié	3
- Aucun commentaire	0
 2c. L'EPDEO a-t-elle atteint ses objectifs?	
- Elle a réussi à créer une coopération et une coordination fédérales-provinciales	15
- Outil efficace, l'un des quelques outils de développement/ diversification économique	10

- La province n'a pas fourni de fonds supplémentaires/on a dû réorganiser les fonds provinciaux 7
 - Elle n'a pas vraiment atteint ses objectifs stratégiques et n'a pas suivi ses plans 7
 - Elle n'a pas vraiment atteint ses objectifs concernant le développement des régions rurales, du Nord et des collectivités autochtones 6
 - Mélange équilibré de projets de tailles différentes pour ce qui est du développement social, culturel et socio-économique 6
 - A atteint l'objectif stratégique de l'innovation 5
 - Le gouvernement fédéral et les provinces ont fourni des fonds supplémentaires 5
 - Répartition équilibrée des fonds dans les régions 3
3. Depuis la création de l'EPDEO, quelles forces motrices ou quels besoins ont changé, le cas échéant?
- Les besoins en diversification et en développement économique sont toujours très forts ou sont plus forts 10
 - Les priorités provinciales ont changé/le climat a changé/développement économique dur/doux 7
 - Budget provincial plus serré/moins de ressources provinciales 6
 - La situation économique des milieux ruraux s'est détériorée 2
 - L'économie nous fait passer de l'étape de la recherche-développement à celle de la commercialisation 1
 - Aucun commentaire 1
4. Quelles seront vos priorités dans le cadre d'une nouvelle EPDEO ou d'une entente semblable?
- Soutien systémique/horizontal au développement économique des entreprises/collectivités 11
 - Infrastructure environnementale/formation/recherche-développement/masse critique 11
 - Mettre l'accent sur les piliers stratégiques de DEO/l'innovation/l'approche panoccidentale 8
 - Mettre l'accent sur le développement social du Nord/des Autochtones/des jeunes/de la santé/des milieux urbains 8
 - À l'avenir, on devrait réserver des fonds supplémentaires 8

- On insistera davantage sur l'orientation régionale selon les priorités nationales/ministérielles 7
- Importance des groupes de projets stratégiques liés/renforcement des capacités 7
- À l'avenir, on devrait fournir des fonds supplémentaires 6
- Importance de la revitalisation rurale/du développement économique des collectivités/des investissements externes 6
- Il n'y aura pas/je ne sais pas si, dans l'avenir, on réservera des fonds supplémentaires 4
- Semblables aux priorités passées, mais présentées différemment 3
- On contribuera à améliorer l'attitude positive face au développement économique 3
- Je n'offrirais pas un soutien particulier à un secteur ou à une industrie 2
- Importance de la transformation à valeur ajoutée et de la commercialisation 2
- J'utiliserais les priorités approuvées dans les plans d'activités provinciaux 2
- Le gouvernement fédéral devrait s'aligner davantage sur les priorités provinciales 2
- Moins de soutien pour le développement social 1
- Je limiterais le financement par projet et je mettrais l'accent sur les petits projets 1

Avantages et effets du programme/Indicateurs de réussite

5a. Selon vous, quels sont les effets et les avantages économiques et régionaux clés de l'EPDEO? (C.-à-d. quantification des avantages/effets ou indicateurs de réussite)

- Investissement des secteurs privé et public 9
- J'ai besoin de plus de temps pour mesurer les effets économiques/effets retardateurs 9
- Il est difficile de quantifier et de qualifier adéquatement les avantages de l'EPDEO 6
- A amélioré/réglé des enjeux relatifs à l'intégration horizontale 6
- Les fonds ont été dépensés/les projets ont été menés à bien/accélérés 6

- Construit une infrastructure économique/capacité de recherche-développement	4
- Valeur accrue/nouvelles ventes et ventes élargies/établi de nouvelles industries	2
- Favorisé les améliorations systémiques/meilleures informations	2
- A permis d'accroître le nombre d'emplois directs ou indirects	0
- A permis d'accroître le nombre d'activités à valeur ajoutée	0
- A permis d'accroître la valeur des répercussions dérivées (p. ex. investissement, nouvelles recherches)	0
6a. De quelle façon l'EPDEO a-t-elle amélioré la consultation, la coopération et la coordination intergouvernementales?	
- A fourni une tribune unique pour la coordination d'autres programmes	14
- A favorisé la coordination interne, et la découverte d'un parcours au sein des systèmes fédéraux et provinciaux	12
- A aidé à élaborer/améliorer les stratégies de développement économique	12
- A contribué à renforcer les relations et les synergies entre le gouvernement fédéral et la province	7
- Tribune où l'on peut informer les provinces de ce qui se passe au Canada	2
6b. Ces tendances se poursuivront-elles après l'EPDEO?	
- La coordination officielle ou officieuse entre le gouvernement fédéral et la province diminuerait/disparaîtrait	11
- Pas de commentaires	4
- Sans l'EPDEO, il risque d'y avoir davantage de chevauchements ou de doubles emplois	3
- La coordination officieuse entre le gouvernement fédéral et la province se poursuivrait	1
7. L'EPDEO a-t-elle eu des répercussions ou des conséquences imprévues ou inattendues?	
- Aucun impact négatif imprévu ou inattendu/toutes les répercussions ont été positives	7

- Comme il n'y a pas eu beaucoup de demandes ou que les fonds étaient insuffisants, on n'a pas pu réaliser toutes les priorités 4
 - On n'a pas apprécié les annonces inattendues du gouvernement fédéral 1
 - Certains projets ont échoué ou n'ont pas été menés à bien parce qu'on manquait de fonds d'exploitation 1
8. A-t-on appris quels facteurs ont mené à la réussite des projets de l'EPDEO?
- On devrait établir des priorités/thèmes/catégories stratégiques 13
 - Souplesse de financement maximale pour saisir les possibilités 11
 - On a mis l'accent sur les groupes de projets stratégiques plutôt que sur des projets spécifiques 10
 - Il faut établir des jalons et des indicateurs de réussite et les attribuer aux projets 10
 - Utiliser des mesures de rendement axées sur les extrants/les résultats, et non pas sur les activités 10
 - Trop de promotion pourrait entraîner des attentes irréalistes 9
 - Établir un équilibre réaliste entre les communications, la visibilité et la promotion 8
 - Évaluer le bien-fondé des projets 8
 - On aurait dû effectuer des consultations ciblées auprès de l'industrie, du secteur et des municipalités 7
 - Il faut établir des lignes directrices/des principes transparents concernant l'admissibilité pour réaliser de bons projets 7
 - Ne pas compromettre la caractéristique de la souplesse, qui est essentielle 7
 - On pourrait répondre aux besoins en temps opportun 7
 - On doit évaluer les projets dans le contexte de l'orientation stratégique et en fonction de la situation dans son ensemble 7
 - On aurait dû exploiter pleinement les études de préfaisabilité, de planification et d'exploration 6
 - Comblé les lacunes stratégiques en matière d'investissement/ aucun engagement de fonds d'exploitation 6
 - Il a été très important de réserver des fonds supplémentaires de l'EPDEO 6
 - Les fonds de l'EPDEO sont toujours très en demande 6
 - A joué un rôle de catalyseur du développement et de la diversification économique 5

- On aurait pu prendre des risques calculés pour investir dans le projet 5
- On a fourni des capitaux de démarrage à des étapes cruciales 5
- On a besoin de promoteurs solides/qui prennent des risques en investissant leurs propres fonds 5
- Il faut établir tout un programme d'analyses, de consultations, de diligence raisonnable et d'évaluation 5
- On doit surveiller l'utilisation des nouvelles installations et des nouvelles capacités 4
- On aurait dû établir des critères transparents de présélection et de sélection des projets 3
- On devrait mettre le gouvernement fédéral et les provinces sur un pied d'égalité pour ce qui est des décisions 3
- On doit établir un processus décisionnel plus transparent 3
- Travailler davantage avec des clients potentiels pour élaborer de meilleures propositions 3
- La création de richesses futures devrait constituer la principale mesure du rendement 3
- Le financement est trop mince pour que le programme soit axé sur des demandes 2
- On devrait mettre en place un « pare-feu » efficace pour la prise de décisions 2
- On a utilisé un système de cotation par points pour la sélection des projets 2
- On n'a pas besoin des fonds réservés par l'EPDEO/on utilise les fonds actuels du Ministère 2
- Trop de petits projets non stratégiques 2
- Dans certains cas, on aurait dû lancer des demandes de propositions 1
- On devrait utiliser les notions de la satisfaction de la clientèle 1

Rentabilité

9a. Les EPDEO constituent-elles la façon la plus rentable de favoriser le développement économique et régional dans chaque province?

- L'EPDEO ne coûte pas grand chose à mettre en œuvre/peu de bureaucratie 12

- Trop peu de ressources pour la diligence raisonnable/la mesure du rendement/la planification du projet/la coordination 10
- Mené à bien avec des ressources existantes 8
- L'EPDEO a fourni à la province des fonds d'exécution supplémentaires 7
- Processus de rapports/de remboursements très efficaces/efficaces 6
- Pas de commentaires 3

9b. Quels autres moyens devrait-on envisager?

- Accroître les ressources d'exécution du programme/la mesure du rendement 9
- Examiner le modèle fédéral-provincial pour l'exécution du programme d'infrastructure 7
- Il n'y a pas de meilleure façon de fournir des fonds pour la diversification et le développement économique 6
- Décisions fédérales-provinciales conjointes/guichet unique pour l'exécution du programme/une seule entente avec les clients/dossiers communs/base de données/publicité conjointe/visibilité 6
- Engagement financier à long terme (services votés)/examen triennal des priorités en ce qui concerne les besoins/débouchés/cadre de protocole d'entente assorti de cibles souples 4
- Transférer des fonds à la province pour une exécution transparente/justifiée 3
- Envisager d'établir une plus grande association avec l'industrie/exécution du programme par une tierce partie 3
- Si la province n'obtient pas de fonds supplémentaires, fournir des fonds dans le cadre du PDEO actuel 3
- Amener le personnel sur place à participer davantage à l'élaboration des projets 2
- Utiliser des mesures fiscales ou un allègement fiscal prévu par règlement plutôt que des programmes précis 2
- Chercher des façons de libérer les coprésidents afin qu'ils puissent gérer le projet 1
- Examiner s'il est faisable d'exécuter le projet par Internet 1
- Nous ne sommes pas favorables à l'exécution unilatérale du programme par le gouvernement fédéral 1
- Aucune suggestion 1

9c. Qu'est-ce qui est le plus efficace — Traiter avec des associations ou travailler directement avec les entreprises?

- On ne peut subventionner les entreprises pour des raisons stratégiques/commerciales 10
- Trouver des façons systémiques/pré-commerciales d'aider l'industrie 10
- Aider les associations industrielles/d'entreprises à renforcer les capacités de l'ensemble de l'industrie 6
- Examiner la planification environnementale et l'infrastructure des entreprises 5
- Le public ne veut pas qu'on aide financièrement les entreprises 3
- On dispose de plus de capital de risque provenant des entreprises privées, ce qui fait qu'on a moins besoin de l'aide du gouvernement 1
- Pas de commentaires 1

10a. Les EPDEO constituent-elles la façon la plus rentable d'assurer des consultations, une coopération et une coordination efficaces fédérales-provinciales concernant le développement économique et régional dans la province?

- Elles ont permis d'assurer une coopération/coordination efficace entre le gouvernement fédéral et la province/meilleure façon 15
- Efficaces parce que les deux parties apportent de l'argent/DEO doit avoir de l'argent parce qu'il n'a aucune influence réglementaire/législative 11
- Elles ont facilité la défense des projets/priorités stratégiques 6
- Le public s'attend à ce que le gouvernement fédéral et la province coopèrent et collaborent 2

10b. Quels autres moyens devrait-on envisager pour améliorer les partenariats?

- Il n'y a pas de meilleure façon d'améliorer les partenariats 9
- Aucune suggestion 5
- Examiner les dépenses parallèles du gouvernement fédéral et de la province sans accord 2

- Faire participer d'autres ministères responsables du développement économique au comité de gestion 1