

***AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU
CANADA ATLANTIQUE***

RAPPORT QUINQUENNAL

PRÉSENTÉ AU

PARLEMENT

1993-1998

Septembre 1998



Message du Ministre

Il ne fait aucun doute que le succès du Canada au cours du vingt et unième siècle sera fonction des connaissances, des compétences et des pratiques commerciales concurrentielles que les Canadiens des quatre coins du pays sauront acquérir aujourd'hui. Or, l'une des plus importantes priorités du gouvernement du Canada est de faire en sorte que les ressources qui facilitent et accélèrent la compétitivité sont mises à la disposition de tous les Canadiens, peu importe où ils habitent.

Le portefeuille de l'Industrie réunit treize ministères et organismes dans ce but précis. Collectivement, ils s'occupent des sciences et de la technologie, du développement des marchés, des politiques économiques régionales et du développement économique. Collaborant très étroitement avec leurs partenaires des niveaux fédéral et provincial, les membres du portefeuille assurent la promotion des programmes nationaux du développement entrepreneurial, de l'innovation, du commerce et des possibilités d'emploi pour les jeunes dans de nouveaux secteurs industriels à la fine pointe de la technologie.

Ma priorité est simple : je veux m'assurer que le portefeuille offre une aide réelle et pertinente aux Canadiens afin qu'ils soient à la hauteur des défis de l'économie mondiale et qu'ils puissent exploiter toutes les possibilités qui y sont liées.

En tant que membre du portefeuille, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique coordonne les programmes fédéraux liés à la création d'emplois et à la croissance dans les provinces de l'Atlantique. La participation de l'Agence dans la planification économique et dans l'établissement de politiques, à l'échelle nationale, a non seulement rehaussé le profil des provinces de l'Atlantique sur la scène nationale, mais elle a aussi permis d'injecter directement dans les collectivités et les entreprises privées de la région des ressources fédérales essentielles à leur essor. Ce faisant, l'APECA contribue de façon très importante à renforcer à la fois l'économie régionale et l'économie nationale. Le présent rapport démontre clairement les progrès substantiels réalisés au cours des cinq dernières années.

L'honorable John Manley
Ministre de l'Industrie

Message du secrétaire d'État

Les cinq dernières années ont entraîné de profonds changements pour les habitants, les collectivités et les entreprises des provinces de l'Atlantique. Ce fut une période de défis et de possibilités pour tous. En sa qualité d'agence fédérale dont le but est de favoriser la prospérité des Canadiens des provinces de l'Atlantique, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a joué un rôle déterminant en vue de préparer la région à relever les défis et à saisir toutes les possibilités grâce à sa détermination, à ses connaissances et à ses compétences.

L'APECA s'occupe davantage des besoins de développement commercial des PME, qui représentent plus de 95 pour 100 des entreprises mises sur pied dans la région au cours des dix dernières années. Elle s'efforce de leur offrir un milieu propice au lancement et à la croissance des entreprises. De plus en plus de gens se lancent en affaires et trouvent les ressources en matière de développement des entreprises dont ils ont besoin pour prospérer ici même dans la région, notamment dans les domaines suivants : entrepreneurship, innovation et technologie, commerce, pratiques de gestion commerciales et accès aux capitaux et à l'information.

De façon pratique, les mesures conjointes préconisées par l'APECA pour le développement économique, qui reposent sur des partenariats étendus avec les gouvernements provinciaux, des organismes de développement économique communautaire, le milieu de la recherche et du développement ainsi que le secteur privé, ont contribué au renforcement de l'économie de la région de l'Atlantique.

L'APECA continue de travailler au nom de tous les Canadiens et Canadiennes de la région de l'Atlantique conformément au Programme canadien de création d'emplois et de croissance, qui reconnaît que la pierre angulaire d'une solide économie nationale repose sur la force des économies régionales.

L'honorable Fred J. Mifflin
Secrétaire d'État
Agence de promotion économique du
Canada atlantique

Table des matières

Résumé	i
Introduction	1
Partie I : L'Agence	4
Chapitre un : Le contexte de 1993-1998	4
Chapitre deux : Comment l'APECA exécute son mandat	9
Partie II : L'APECA à l'oeuvre	17
Chapitre Trois : Innovation, technologie et perfectionnement des compétences	18
Chapitre quatre : Développement des petites entreprises	30
Chapitre cinq : Entrepreneurship	39
Chapitre six : Tourisme	47
Chapitre sept : Commerce	52
Chapitre huit : Développement économique des collectivités (DEC)	55
Chapitre neuf : L'APECA à titre d'agent d'exécution de programmes fédéraux	66
Chapitre dix : Initiatives de recherche et d'analyse de politiques	70
Section III : Répercussions globales	74
Chapitre onze : Croissance économique de la région de l'Atlantique et apport de l'APECA	74
Chapitre douze : Répercussions sur l'emploi	78
Chapitre treize : Retombées économiques globales	80
Conclusion	85
Bibliographie	87

Acronymes ou abréviations utilisés dans le rapport

ACDI :	Agence canadienne de développement international (organisme national)
AMT :	Advanced Medical Technologies (Île-du-Prince-Édouard)
ASC-TSAR :	Agence spatiale canadienne - Programme des technologies stratégiques en automatisation et en robotique
ASC :	Agence spatiale canadienne
BFC :	Base des Forces canadiennes
CBCEDA :	Cape Breton County Economic Development Authority
CCFI :	Canadian Centre for Fisheries Innovation (Terre-Neuve et Labrador)
CDC :	Central Development Corporation (Île-du-Prince-Édouard)
CDER :	Conseils de développement économique régional (Terre-Neuve et Labrador)
CEED :	Centre for Entrepreneurship Education and Development (Terre-Neuve)
CEGM :	Commission économique du Grand Moncton (Nouveau-Brunswick)
CFAO :	Conception et fabrication assistées par ordinateur
CLDE :	Corporations locales de développement économique
CN :	Canadien National
CPDA :	Cornwallis Park Development Agency
CSEC :	Centre de services aux entreprises du Canada (programme national)
DEC :	Développement économique des collectivités (gamme de services de l'APECA)
DG :	Directeur général
GFNBI :	Groupe de formation Nouveau-Brunswick Inc.
ICDE :	Initiative conjointe de développement économique (Nouveau-Brunswick)
ISO :	Organisation internationale de normalisation (par exemple, ISO 9000)
MUN :	Memorial University of Newfoundland
MVGAN :	Mesure visant les gens d'affaires noirs (Nouvelle-Écosse)
OCDE :	Organisation pour la coopération et le développement économiques (organisme international)
PCE :	Promotion du commerce extérieur (programme de l'APECA)
PDE :	Programme de développement des entreprises (programme de l'APECA)
PES :	Partenariat dans l'économie du savoir (Île-du-Prince-Édouard)
PIB :	Produit intérieur brut
PME :	Petites et moyennes entreprises
PTCA :	Partenariat du tourisme du Canada atlantique
PTIC :	Programme Travaux d'infrastructure Canada (programme national)
R.-D. :	Recherche et développement
RETPA :	Régie d'évaluation touristique des provinces de l'Atlantique
RIR :	Retombées industrielles et régionales (programme national)
SECB :	Société d'expansion du Cap-Breton
SENCEN :	Strait East Nova Community Enterprise Network (Nouvelle-Écosse)
STANet :	Science and Technology Awareness Network (Nouvelle-Écosse)
STEM~Net :	Science, Technology, Education, Mathematics Network (Terre-Neuve et Labrador)

TARA : Telecom Application and Research Alliance (Nouvelle-Écosse)
TI : Technologie de l'information
UCCB : University College of Cape Breton
UdeM : Université de Moncton

Résumé

L'APECA a été créée en 1987; elle est chargée de coordonner et de mettre en oeuvre les activités de développement économique du gouvernement fédéral au Canada atlantique. Elle a fait partie d'un vaste mouvement du gouvernement du Canada en faveur d'une démarche de développement économique décentralisée et axée sur les régions. Conformément à cette orientation, le Siège social de l'Agence est situé à Moncton (Nouveau-Brunswick). L'Agence a pour mandat d'accroître les possibilités de développement économique au Canada atlantique au nom du gouvernement fédéral. Dans la réalisation de son mandat, l'APECA devait partir du principe selon lequel le développement économique durable doit provenir de la région, et les Canadiens de la région de l'Atlantique doivent être encouragés à prendre une plus grande responsabilité à cet égard, dans le cadre d'un partenariat avec le gouvernement fédéral.

Selon des évaluations indépendantes des cinq premières années de l'APECA, cette dernière a été plus attentive aux besoins régionaux que les mécanismes centralisés antérieurs, étant donné que les programmes ont été élaborés en consultation avec les Canadiens de la région de l'Atlantique. L'APECA, grâce à sa connaissance directe des conditions régionales a pu établir un rapprochement entre les besoins locaux de développement et les priorités fédérales.

Au cours de la deuxième période de cinq ans visée par le présent rapport, l'APECA s'est appuyée sur les points forts de cette démarche régionale. En réaction à l'environnement externe dans lequel elle évolue, aux priorités fédérales en matière de développement économique et aux besoins uniques de la région de l'Atlantique, l'Agence a révisé et renforcé sa démarche générale afin d'en améliorer l'efficacité.

Un certain nombre de grands thèmes résumant cette évolution :

1. **L'APECA a de plus en plus cherché à établir des partenariats avec le secteur privé, les collectivités, les gouvernements provinciaux et les autres ministères fédéraux afin de stimuler le développement économique.** La mission de l'Agence est d'établir un partenariat avec la population du Canada atlantique en vue du développement économique à long terme de la région. Les partenariats font appel à diverses ressources, expériences et compétences. Par exemple, dans le domaine du développement économique des collectivités, près de 1 200 bénévoles dévoués dirigent les activités des organisations partenaires de l'Agence. Dans le cadre de ces partenariats, le rôle de l'Agence peut être axé sur la direction, la coordination ou la participation active.
2. **Accroissement de l'importance accordée au développement économique des collectivités et des régions rurales.** Afin d'encourager les Canadiens de la région de l'Atlantique à accepter une plus grande responsabilité en matière de développement économique, l'Agence collabore avec des collectivités qui manifestent de la créativité et de l'initiative. Le but de l'Agence est de renforcer la capacité des organisations locales de

planifier et de mettre en oeuvre leurs priorités économiques. À l'appui des priorités du gouvernement fédéral en matière de renouveau rural, l'Agence a adopté des mesures en vue de relever les défis particuliers des régions rurales.

3. **Accroissement du rôle d'agent d'exécution de programmes fédéraux de développement économique.** La réussite d'un programme dépend d'une conception pratique et de la capacité d'exécution au niveau local. Compte tenu de son réseau étendu dans la région, l'APECA assure une part croissante de l'exécution des programmes du gouvernement fédéral, comme le Programme de Travaux d'infrastructure du Canada, les Centres de services aux entreprises du Canada et les mesures d'adaptation à la fermeture des bases des Forces canadiennes.
4. **Importance croissante de l'adaptation des politiques et des programmes nationaux aux besoins particuliers de la région.** Dotée d'un large mandat en matière de développement économique, l'APECA est la mieux placée pour jouer un rôle de chef de file au nom du gouvernement fédéral dans la région de l'Atlantique. Par exemple, l'Agence a fait intervenir des programmes fédéraux pour appuyer de grands projets comme la mise en valeur des ressources pétrolières et gazières extracôtières. La création du portefeuille de l'Industrie a permis une plus grande coordination entre les ministères fédéraux chargés du développement économique; de plus, elle a renforcé la capacité de l'APECA d'adapter les programmes fédéraux aux besoins régionaux.
5. **Démarche de développement mieux intégrée à l'ensemble de la région.** L'Agence a pu instaurer une démarche régionale dans un certain nombre de secteurs tels le tourisme et le développement de l'exportation. Cette stratégie propre à la région de l'Atlantique est cruciale pour assurer l'efficacité dans une région où l'on trouve quatre gouvernements provinciaux et une population faible et très dispersée.
6. **Le soutien de l'APECA aux PME est devenu plus varié et complexe.** En tant que membre du portefeuille de l'Industrie, l'Agence met en oeuvre les priorités de la stratégie du gouvernement fédéral axée sur l'emploi et la croissance. Le soutien de l'APECA comprend des programmes conçus pour aider les PME de l'Atlantique à s'adapter à la concurrence dans l'économie mondiale, fondée sur la connaissance; ainsi, l'Agence offre un soutien à l'innovation et au perfectionnement des aptitudes technologiques, au développement des marchés d'exportation et à l'amélioration de l'information et des services fournis aux PME. Dans ses activités de développement de l'entrepreneuriat et de soutien aux PME, l'Agence a adapté ses programmes aux besoins de collectivités particulières, comme les Autochtones et les jeunes.

Au cours de l'exercice 1997-1998, l'aide financière directe aux entreprises représentait moins de 40 p. 100 des dépenses de l'APECA. La majeure partie des dépenses est consacrée à des programmes partagés avec des partenaires, notamment des associations professionnelles, des gouvernements provinciaux, des universités ainsi que des

organisations locales de développement économique, qui appuient le développement de la petite entreprise.

7. **Importance accrue de l'« optimisation des ressources »** . Les dépenses de l'Agence en matière de programmes ne représentaient que 1,5 p. 100 du total des dépenses du fédéral au Canada atlantique en 1996. Pour que l'Agence puisse avoir un impact, il est essentiel que ces dépenses soient dirigées vers les champs d'activité pouvant générer les plus grandes retombées pour l'économie régionale. Par conséquent, les dépenses ont été concentrées de plus en plus sur le développement des petites et moyennes entreprises (PME), plutôt que sur la mise en valeur des ressources ou l'infrastructure. Des analyses ont démontré que l'aide aux PME est sans conteste la démarche de développement économique la plus rentable.

Grâce à la mise en oeuvre de démarches élaborées localement, l'Agence et ses partenaires ont apporté des avantages importants à la région, comme on peut le constater dans les sections qui suivent.

Répercussions économiques des activités de l'APECA

L'influence de l'APECA est plus évidente lorsqu'on compare les gains réalisés par ses clients à la performance régionale. Par exemple, Statistique Canada a estimé que, de 1989 à 1995, le nombre total des emplois en entreprise au Canada atlantique a diminué d'environ 6 p. 100, mais que l'emploi chez les clients de l'APECA a augmenté de 9,5 p. 100.

Les résultats suivants sont basés sur des analyses et évaluations indépendantes. Une vérification par la firme PricewaterhouseCoopers conclut que ces estimations sont réalistes, voire même prudentes.

De 1992 à 1997, les répercussions économiques des programmes de l'Agence sur le PIB de la région de l'Atlantique sont passés de 1,4 milliard de dollars à 3,7 milliards de dollars par année.

Au cours des dix années d'existence de l'Agence, chaque dollar que l'Agence a dépensé dans le cadre du Programme de développement des entreprises, du Développement économique des collectivités ou du programme de COOPÉRATION a entraîné une hausse de 5 \$ du PIB.

Selon des calculs fondés sur le modèle du Conference Board du Canada, de 1988 à 1997, les dépenses de l'APECA en matière de programmes, établies à 3,2 milliards de dollars, ont produit 3,9 milliards de dollars en impôt sur le revenu des particuliers et en taxes de vente.

Enfin, le taux de chômage dans la région de l'Atlantique est de 2,8 points de pourcentage inférieur à ce qu'il aurait été sans les programmes de l'APECA.

De 1992 à 1997, le revenu gagné par habitant s'est amélioré, passant de 74,2 p. 100 à 75,5 p. 100 de la moyenne nationale. Il s'agit de la continuation d'une tendance à long terme qui a commencé en 1961. Cependant, étant donné que les dépenses de l'APECA représentent moins de 1 p. 100 du revenu dans la région de l'Atlantique (selon le produit intérieur brut), ces mesures globales ne donnent pas une image précise des répercussions économiques des programmes de l'Agence. En fait, les gains réalisés par les bénéficiaires des programmes de l'APECA ont été moins manifestes en raison de la restructuration de l'économie, en particulier l'effondrement de la pêche du poisson de fond, qui a entraîné la plus importante perte d'emplois de l'histoire dans un secteur industriel au Canada.

Quelques exemples précis des efforts de l'APECA

Afin de mieux évaluer les répercussions des activités de l'APECA sur le développement économique de la région, on peut examiner les secteurs où l'Agence a concentré ses efforts.

Le soutien de l'APECA au développement économique recoupe de nombreux secteurs et niveaux. Aucune de ses composantes n'est autonome; les projets ont des répercussions sur un large éventail d'activités. Par exemple, l'aide à une entreprise constitue également une aide à la collectivité où se trouve cette entreprise. De même, l'aide offerte à une collectivité pour mettre en valeur une attraction touristique constitue une aide à l'industrie du tourisme. Il est important de ne pas oublier ces indications en lisant le résumé qui suit et qui est divisé en plusieurs grands groupes.

Technologie : La compréhension et l'utilisation des technologies modernes constituent un élément crucial de la réussite du développement économique. Partout, l'industrie du savoir a connu une croissance plus rapide que l'ensemble de l'économie et il est important que le Canada atlantique participe à cette croissance. L'Agence a appuyé la technologie et l'innovation de quatre principales façons :

1. **Aider les entreprises à innover.** Par exemple, l'Agence appuie le long processus de développement puis de commercialisation de produits commerciaux fondés sur la technologie; elle participe au développement de sociétés multimédias à l'île du Cap-Breton, ou encore, elle établit des liens entre des industries traditionnelles, comme la pêche à Terre-Neuve, et des centres de recherche et d'innovation.
2. **Aider les travailleurs à acquérir des compétences techniques.** Par exemple, aider l'Aviation Maintenance Institute à former des ouvriers spécialisés pour l'industrie aérospatiale naissante de l'Île-du-Prince-Édouard, ou encore, aider les travailleurs forestiers du Nouveau-Brunswick à adapter leurs compétences à de nouvelles technologies.

3. **Aider la population à comprendre et à utiliser la technologie et la science.** À ce chapitre, l'Agence a participé à la création d'une série de réseaux provinciaux qui améliorent l'accès à la technologie et à l'information au moyen de systèmes de communication particuliers, notamment le système STEM~Net à Terre-Neuve, le Partenariat dans l'économie du savoir, à l'Île-du-Prince-Édouard, et enfin, le STANet en Nouvelle-Écosse. Dans chaque cas, l'Agence a établi des partenariats avec les provinces et le secteur privé afin de mettre en oeuvre des programmes de soutien à long terme ayant pour but d'améliorer l'accès à la technologie. Dans le cas de STEM~Net, le système est devenu la norme utilisée pour le projet national du Réseau scolaire canadien d'Industrie Canada.
4. **Participer à la création d'alliances pour le développement de la technologie,** comme la Société Atlantique des essais cliniques, un regroupement d'universités et d'hôpitaux d'enseignement fondé sur les connaissances qui effectue des essais cliniques relatifs à de nouveaux produits pharmaceutiques.

Petites et moyennes entreprises : Plus de 95 p. 100 des entreprises créées au Canada atlantique entre 1989 et 1995 comptaient moins de 100 employés (et 90 p. 100 en comptaient moins de 20). Les entreprises, nouvelles et existantes, comptaient pour 58 p. 100 des emplois créés dans la région.

Malheureusement, les PME connaissent un taux d'échec élevé au cours des premières années d'exploitation; ainsi, elles ont de la difficulté à attirer du capital pour démarrer et pour croître, ainsi qu'à obtenir des conseils avisés. Une des priorités de l'Agence consiste à surmonter ces obstacles. Elle a réussi à ce chapitre. Selon les calculs de Statistique Canada, au cours des trois premières années d'exploitation, les clients de l'APECA du secteur de la fabrication ont un taux de survie plus élevé que celui de l'ensemble des sociétés de fabrication dans la région.

Le principal outil de l'APECA pour aider les PME est le Programme de développement des entreprises; ce dernier a permis d'offrir des prêts non garantis et sans intérêt. Tous les prêts sont remboursables depuis le début de 1995. Au cours de la période 1993-1998, le Programme a soutenu la création ou la préservation de près de 44 000 emplois. Selon des sondages, seulement 5 p. 100 des clients ont indiqué qu'ils auraient réalisé leur projet sans l'aide de l'APECA.

L'APECA offre également des conseils et de l'information par l'entremise du réseau des Centres de services aux entreprises du Canada; en 1995-1996 seulement, les centres ont traité près de 90 000 demandes de renseignements présentées en personne, au téléphone, par télécopieur ou par Internet. Outre ces formes d'aide générales, l'Agence dispose de programmes ayant pour but d'améliorer les pratiques de gestion commerciale des PME (p. ex., au moyen de programmes de gestion de la qualité, d'outils auto-diagnostic et d'alphabétisation au travail); de plus, elle permet aux PME d'avoir un meilleur accès aux marchés d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

Entrepreneurship : Les entrepreneurs demeurent au centre du développement économique de la région de l'Atlantique. L'Organisation de coopération et de développement économiques estime que la stratégie axée sur l'entrepreneurship de l'Agence est unique car elle comporte comme objectif explicite la promotion de l'entrepreneurship et que, même s'il s'agit d'une stratégie à long terme, les premiers résultats sont encourageants.

La stratégie comprend cinq éléments principaux :

1. Recherches sur la nature de l'entrepreneurship.
2. Accroissement de la sensibilisation de la population au fait que l'entrepreneurship peut être une possibilité d'emploi.
3. Orientation et éducation des gens afin qu'ils deviennent entrepreneurs.
4. Formation et counselling à l'intention des entrepreneurs.
5. Création de réseaux et d'organisations de soutien des PME.

La réussite de la démarche de l'APECA en matière de développement de l'entrepreneurship peut être mesurée par le fait que seulement 7 p. 100 des Canadiens de la région de l'Atlantique exprimaient l'intention de fonder une petite entreprise en 1991 et que cette proportion est passée à 16 p. 100 en 1997. S'il est difficile d'isoler avec précision l'impact réel de l'APECA, il n'en demeure pas moins que ses activités ont contribué largement à ce changement.

Les efforts ont été adaptés aux collectivités ayant des besoins spéciaux et aux jeunes. Dans le premier cas, on a notamment conçu un projet de perfectionnement des compétences en gestion d'entreprise parmi la collectivité noire de la Nouvelle-Écosse; un autre projet était destiné aux Autochtones du Nouveau-Brunswick. Ce dernier faisait appel à un partenariat établi avec la collectivité autochtone, le gouvernement provincial, la Banque de développement du Canada et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. En Nouvelle-Écosse, on a eu recours au Centre de développement et d'éducation en entrepreneurship pour aider les jeunes à se familiariser avec l'entrepreneurship; à St. John's et à Glace Bay, on a utilisé à cette fin des centres pour entreprises du YMCA et du YWCA.

Tourisme : L'APECA a mis de l'avant une démarche régionale qui fait appel à des mécanismes comme le Partenariat du tourisme du Canada atlantique (PTCA), qui assure la promotion du tourisme régional; la Régie d'évaluation touristique des provinces de l'Atlantique pour assurer l'évaluation de l'hébergement touristique en fonction de critères de qualité uniformes, et la Foire du tourisme du Canada atlantique où les exploitants d'entreprises touristiques peuvent rencontrer des acheteurs éventuels, comme les associations de transport par autocar. Dans chacun de ces trois cas, l'APECA a établi un partenariat avec des associations de l'industrie et des ministères du tourisme à l'échelon provincial, afin de tirer avantage des économies d'échelle dans ce qui a toujours été une industrie très fragmentée. De 1994 à 1997, on estime que les promotions effectuées dans le cadre du PTCA seulement ont entraîné une augmentation de 66 millions de dollars des recettes touristiques. Ces activités de promotion ont engendré un rendement important de l'investissement de deniers publics. Par exemple, à la suite de la campagne

internationale de 1997, chaque dollar dépensé sur la promotion a donné lieu à près de six dollars en dépenses de touristes.

En outre, l'APECA a fourni du soutien à des projets touristiques particuliers. En créant le festival Celtic Colours à l'île du Cap-Breton, une célébration de la musique et de la culture lancée en 1997, on a tenté de prolonger la saison touristique. Une seconde initiative a été l'effort de partenaires publics et privés pour le développement de produits touristiques de calibre international à Bouctouche, au Nouveau-Brunswick. La région est devenue une attraction mondiale comme lieu de destination touristique de portée à la fois écologique et culturelle. Une troisième initiative prévoit de l'aide à des associations de développement locales de Terre-Neuve qui aménagent la piste des Viking, en partie dans le cadre des préparatifs en vue des célébrations du Millénaire Viking, en l'an 2000.

Commerce : L'APECA s'est notamment appliquée à amener toutes les provinces à collaborer ensemble. En 1994, on a conclu une entente de Promotion du commerce extérieur (PCE), qui a été prolongée en 1997. Trois ministères fédéraux et les quatre gouvernements provinciaux y participent. Cette entente a pour objet d'améliorer l'accès des PME aux marchés d'exportation; pour ce faire, on prévoit accroître l'expérience des PME en matière d'exportation et tirer avantage d'économies d'échelle liées aux exportations. Selon un sondage auprès de PME participantes, 39 p. 100 d'entre elles ont commencé à exporter ou ont accru leurs exportations grâce à l'entente de PCE.

Certains projets commerciaux appuyés fournissent des services de formation et d'éducation en matière d'exportation tel que le Groupe de formation Nouveau-Brunswick Inc.

Programme de Développement économique des collectivités (DEC) : L'APECA a de plus en plus encouragé les collectivités à assumer davantage la responsabilité de leur développement par le renforcement de réseaux de bénévoles locaux, ainsi que par la création de capacités locales aux fins de l'élaboration et de la mise en oeuvre de plans stratégiques fondés sur une évaluation réaliste des aspirations et des biens collectifs qui aident les collectivités à exploiter leur potentiel. Cette méthode met l'accent sur l'action collective locale.

Cette démarche a été réalisée notamment au moyen de mesures particulières prises par l'APECA, y compris l'administration de la composante de développement économique des collectivités de La stratégie du poisson de fond de l'Atlantique (LSPA), et la prise en charge, en 1995, du programme de Développement des collectivités ainsi que des corporations locales de développement économique (CLDE). Il s'agit d'organismes sans but lucratif administrés à l'échelle locale qui fournissent des prêts et des conseils aux entreprises des collectivités rurales. Au cours de la période 1995-1998, les prêts consentis par les CLDE ont soutenu la création ou la préservation de plus de 7 000 emplois dans les collectivités rurales.

Ces dernières années, dans trois des quatre provinces, on a procédé à la réorganisation de la structure des organismes de développement locaux. Le réseau de Terre-Neuve est encore en

cours de réorganisation; une nouvelle structure de conseils régionaux de développement économique est en grande partie en place et chaque conseil est à préparer des plans stratégiques. Il s'agit de la dernière étape d'un processus qui a commencé à Terre-Neuve en 1992 et qui souligne la lente évolution de ce type de développement.

On trouve un certain nombre d'exemples de façons dont les collectivités ont élaboré leur assise économique au Canada atlantique. Ainsi, la région du Grand Moncton s'est remise dans une large mesure de la perte des ateliers de réparation du CN, en 1988; la ville a maintenant une vocation de centre de téléservice (centres téléphoniques). Des entrepreneurs locaux s'affairent à élaborer des produits et des services fondés sur la technologie. Cette évolution est survenue dans le cadre d'une série de plans stratégiques mis en oeuvre grâce à la mobilisation de bénévoles locaux. Elle a également été favorisée par la conclusion de partenariats souples auxquels ont participé l'APECA, le gouvernement provincial, des organismes de développement locaux, l'Université de Moncton, des campus de collèges communautaires ainsi que des entreprises.

Il y a d'autres exemples de la participation de l'APECA à des projets communautaires. Les membres de la collectivité de Victoria (Île-du-Prince-Édouard) se sont regroupés pour réaliser un projet de réparation du quai local, qui était délabré. Ce dernier était le centre traditionnel de l'activité sociale et commerciale de la collectivité. L'APECA a aidé une collectivité acadienne de l'île du Cap-Breton à mettre sur pied La Picasse, un centre économique où l'on trouve maintenant un centre téléphonique, un centre de développement de l'entrepreneurship et plusieurs autres entreprises. À Terre-Neuve, le projet Colony of Avalon vise à aménager un site historique pour les touristes et à financer des fouilles archéologiques qui sont en cours. Cinq comtés ruraux de l'est de la Nouvelle-Écosse ont reçu un appui pour établir un centre intégré de technologie de l'information ayant pour but d'améliorer l'accès du public et des entreprises à la TI. La Société d'expansion du Cap-Breton a établi, dans le cadre d'un partenariat avec la Cape Breton County Economic Development Authority, un programme visant à commercialiser l'île du Cap-Breton comme un bon endroit pour prendre sa retraite. À la fin de 1997, les efforts déployés à ce chapitre avaient permis l'installation de quelque 68 nouveaux ménages, ce qui représente une valeur estimée de 1,3 million de dollars pour l'économie de l'île du Cap-Breton.

L'APECA comme agent d'exécution fédéral : La deuxième période de cinq ans de l'APECA a été caractérisée par la prise en charge de nombreuses autres responsabilités en matière d'exécution et de coordination de programmes fédéraux dans la région. Ce rôle est naturel étant donné que l'Agence connaît bien le Canada atlantique. Il entraîne également des relations beaucoup plus fréquentes avec d'autres ministères et organismes fédéraux.

L'Agence constituait le choix évident, par exemple, pour administrer le programme des Travaux d'infrastructure du Canada. Elle pouvait également assurer l'exécution des programmes institués pour faciliter l'adaptation des collectivités après l'élimination des bases militaires au début et au milieu des années 1990, à la suite de réductions annoncées dans le budget fédéral. Les BFC de Summerside et de Cornwallis ont ainsi toutes deux été transformées en parcs industriels diversifiés et le secteur privé a remplacé une grande partie des emplois du secteur public.

Recherche et analyse en matière de politiques : L'APECA a toujours maintenu une capacité d'analyse et de recherche en matière de politiques en faisant appel à des ressources internes et à des entrepreneurs indépendants. La recherche a présenté les trois qualités essentielles suivantes :

1. participation du secteur privé;
2. consultations exhaustives;
3. orientation vers l'avenir.

Le projet panatlantique de coordination et de recherche économiques a d'abord été approuvé en 1992; il a ensuite été prolongé jusqu'en 1999-2000. Il a pour objet d'améliorer la capacité de l'APECA d'assurer la coordination et la planification d'activités fédérales qui contribuent à la croissance économique du Canada atlantique. Au milieu des années 1990, une vaste initiative de recherche a comporté une série d'études ayant pour but d'évaluer la compétitivité du Canada atlantique par rapport à d'autres régions de l'Amérique du Nord et de l'Europe. Ces études ont eu des résultats très favorables. L'Agence a fait appel à des partenaires externes (comme des universités et des groupes d'entreprises) afin d'organiser une série de tables rondes portant sur des questions particulières, comme le développement économique des collectivités ou l'entrepreneurship. Les rapports des recherches en matière de politiques ont rejoint un vaste auditoire, tant au Canada atlantique qu'à l'extérieur.

L'APECA a réalisé son mandat dans de nombreux secteurs que le gouvernement du Canada a adoptés comme priorités nationales, notamment le soutien aux collectivités rurales et autochtones, la science et la technologie, les partenariats publics, les jeunes et l'expansion du commerce. Pour cela, l'Agence a dû assurer l'évolution constante de ses programmes, de ses opérations et de son rôle. Il reste beaucoup à faire cependant pour développer l'économie de la région de l'Atlantique, et il faut pour cela l'engagement ferme de tous les partenaires.

Introduction

Objet du rapport

Le présent rapport répond aux exigences des paragraphes 21(2) et 21 (2.1) de la *Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, qui exige que le ministre responsable de l'Agence présente au Parlement, à tous les cinq ans, un rapport complet sur les réalisations de celle-ci. Ce rapport doit comprendre une évaluation des répercussions des activités de l'APECA. Le présent rapport, le deuxième, porte sur les engagements financiers, les dépenses et les activités de l'Agence, pour la période du 1^{er} avril 1993 au 31 mars 1998.

L'APECA a été créée en 1987; elle est chargée de coordonner et de mettre en oeuvre les projets de développement économique du gouvernement fédéral au Canada atlantique. Cet organisme fait partie d'un mouvement plus vaste du gouvernement du Canada vers une démarche de développement économique décentralisée et fondée sur les régions. En conformité avec cette démarche, on a installé le Siège social de l'Agence à Moncton (Nouveau-Brunswick). L'APECA devait suivre le principe selon lequel le développement économique durable doit provenir de la région, et les Canadiens de la région de l'Atlantique doivent être encouragés à assumer une plus grande responsabilité à l'égard du développement, en association avec le gouvernement fédéral.

Un certain nombre de caractéristiques nouvelles qui sont apparues au cours des dix dernières années soulignent la façon dont l'APECA remplit son mandat.

À l'oeuvre au niveau régional

Selon des examens indépendants des cinq premières années d'activité de l'APECA, cette dernière a fait un certain nombre de contributions, au chapitre du soutien à la création d'emplois, de l'amélioration du taux de réussite de nouvelles entreprises, de la promotion de la croissance du produit intérieur brut (PIB) de la région et enfin, de l'appui général à la réduction des disparités régionales¹.

Ces évaluations ont également révélé que l'APECA a été plus attentive aux besoins régionaux étant donné que ses programmes ont été élaborés en consultation avec les Canadiens de la région de l'Atlantique. En outre, l'Agence a joué un rôle dans l'élaboration et l'exécution de programmes d'autres ministères fédéraux. La démarche régionale a entraîné un renforcement du rôle du gouvernement fédéral dans les relations avec les provinces.

Mandat de l'APECA

Favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emploi dans la région. (Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, partie I, article 4)

¹Rapport sommaire - Évaluation du Programme Action, Price Waterhouse, novembre 1992, Évaluation du Programme de COOPÉRATION, Coopers & Lybrand Consulting Group, 1994, et APECA, Rapport quinquennal présenté au Parlement 1988-1993, février 1994.

Rôle de chef de file pour le compte du gouvernement fédéral

Dotée d'un large mandat en matière de développement économique dans toute la région de l'Atlantique, l'APECA est la mieux placée pour jouer un rôle de chef de file au nom du gouvernement fédéral. Par exemple, à titre de mandataire du gouvernement fédéral pour le développement économique de la région, l'Agence a pris de plus en plus la responsabilité de faire intervenir les programmes fédéraux à l'appui des grands projets économiques, comme la mise en valeur des ressources pétrolières et gazières au large des côtes et la construction du pont de la Confédération.

L'APECA agit comme catalyseur; elle prépare et encourage les entreprises à tirer avantage des possibilités qui découlent de la construction et de l'exploitation des installations en mer et à terre du projet gazier de l'île de Sable. L'Agence s'occupe également de cerner et de réaliser les possibilités d'affaires associées au traitement et à l'utilisation ultérieurs du gaz et des liquides extraits du gaz qui seront produits dans le cadre de ce projet extracôtier.

Partenariats

Les disparités économiques régionales constituent un défi complexe; les partenariats sont le moyen le plus efficace et efficient de relever ce défi. La coopération de l'APECA avec les autres établissements de développement économique est constamment renforcée. Les partenariats ont accru la capacité de l'Agence de réaliser son large mandat, et ce, malgré la diminution des ressources disponibles. Ils ont offert la possibilité d'éviter les dédoublements, de tirer avantage des forces de chaque partenaire, de demeurer au courant des besoins régionaux de développement, enfin, de créer une synergie.

Collaboration avec les petites et moyennes entreprises

Les activités de l'APECA, qu'il s'agisse de formation spécialisée, de counselling d'affaires, de promotion du commerce ou d'accès au capital, ont pour objet d'améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de la région. Ces dernières créent la plus grande partie (58 p. 100) des nouveaux emplois du Canada atlantique; elles constituent donc un élément crucial du développement économique.

Habilitation des collectivités

La création de l'APECA a été une étape importante pour situer la prise de décisions en matière de développement plus près de la collectivité. L'Agence a pris des mesures afin de décentraliser davantage le processus en faveur des collectivités et des entreprises. Le chapitre huit contient des exemples, comme le renforcement des organismes de développement des collectivités et la multiplication des occasions d'exécuter conjointement des programmes, qui révèlent la façon dont la décentralisation aide les collectivités à créer leurs propres capacités de développement.

Responsabilisation

L'APECA est la seule, parmi les organismes et les ministères fédéraux chargés du développement économique, à être tenue par la loi de présenter un rapport quinquennal au Parlement, qui rend compte des réalisations découlant de toutes ses activités.

L'élaboration des outils nécessaires a constitué une priorité de l'Agence.

...l'Agence a dépassé les pratiques courantes en matière de mesure et de présentation des résultats de programmes de développement économique (Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, novembre 1995. Les suggestions du vérificateur général ont été incorporées aux systèmes d'évaluation de l'APECA.)

Cette démarche est représentative de l'importance accrue accordée par le gouvernement fédéral à la responsabilisation des ministères. En conformité avec les exigences fédérales en matière de rapports, l'Agence a continué l'élaboration de son système de mesure du rendement. À cette fin, elle fait appel à des outils comme les modèles économétriques du Conference Board du Canada, les évaluations de tiers, les sondages auprès des clients ainsi que le suivi exécuté par Statistique Canada. Grâce à ces mesures, l'APECA a pu établir des indicateurs fiables des avantages économiques de ses programmes qui lui ont permis d'affiner et d'améliorer ses programmes et de fournir des renseignements au Parlement.

Vue d'ensemble du rapport

Dans la présente introduction, nous avons donné un bref aperçu des principales caractéristiques de base des travaux et de l'évolution de l'APECA. Au chapitre un, nous retraçons la progression de l'Agence et le contexte dans lequel elle a évolué de 1993 à 1998, tout en mettant en évidence les principaux changements dans la façon dont elle remplit son mandat. Au chapitre deux, nous présentons les outils qu'elle utilise à cette fin.

La partie II illustre comment l'Agence et ses partenaires créent des possibilités d'accroître le développement économique au Canada atlantique. La partie III présente une estimation des répercussions générales des programmes de l'APECA sur l'économie de la région de l'Atlantique.

Partie I : L'Agence

Chapitre un : Le contexte de 1993-1998

Depuis 1993, l'APECA a évolué en réaction à un certain nombre de facteurs. Par exemple, la démarche fédérale en matière de développement économique a été plus ciblée et rentable; de plus, au cours d'une décennie de travail au Canada atlantique, l'Agence a appris et mis en pratique de nombreuses leçons. Des circonstances économiques externes ont également favorisé le changement. L'APECA doit constamment adapter ses programmes afin qu'ils aident les entreprises et les collectivités de la région de l'Atlantique à tirer avantage de l'évolution de l'économie mondiale.

Le présent chapitre fournit une chronologie de l'évolution de l'APECA depuis 1993 ainsi qu'une description des facteurs qui ont entraîné les changements.

1993 - Une nouvelle démarche du gouvernement fédéral

La deuxième période de cinq ans de l'APECA a commencé au moment de l'élection d'un nouveau gouvernement fédéral. Le document de politique intitulé *Pour la création d'emplois, pour la relance économique* (le Livre rouge) portait sur les priorités du nouveau gouvernement en matière de développement économique régional; on y faisait état de la nécessité de s'adapter aux exigences particulières des collectivités où sont prises les décisions d'affaires. En outre, on y soulignait qu'une économie nationale forte repose sur des économies régionales solides. Le soutien au programme Développement économique des collectivités (DEC) a permis à l'APECA de consacrer davantage d'efforts à des moyens d'aider les collectivités à prendre plus de responsabilités à l'égard de leur propre développement économique.

À cette fin, l'Agence collabore avec les collectivités afin d'aider à organiser des groupes locaux, à cerner les ressources locales et à établir des liens entre les collectivités et des ressources provenant des provinces et d'autres ministères fédéraux. L'APECA a également établi des partenariats avec des organismes communautaires afin de fournir des programmes de développement aux petites entreprises dans des secteurs qui complètent ses propres programmes d'aide. Ainsi, les programmes de l'APECA sont conformes aux priorités des collectivités et exécutés de façon rentable.

Les priorités de l'Agence correspondent bien aux thèmes du développement économique énoncés dans *Pour la création d'emplois, pour la relance économique*. Les similitudes comportent notamment l'accent mis sur le rôle crucial des PME en matière de développement, la nécessité de favoriser l'entrepreneurship, la démarche régionale

Priorités stratégiques de l'Agence :

- *Innovation et technologie*
- *Accès au capital et à l'information*
- *Pratiques de gestion commerciale*
- *Développement de l'entrepreneurship*
- *Tourisme*
- *Commerce*

relative au développement économique et, enfin, sur le devoir du gouvernement de chercher d'une manière créative, mais sérieuse, à améliorer l'accès au capital pour les PME.

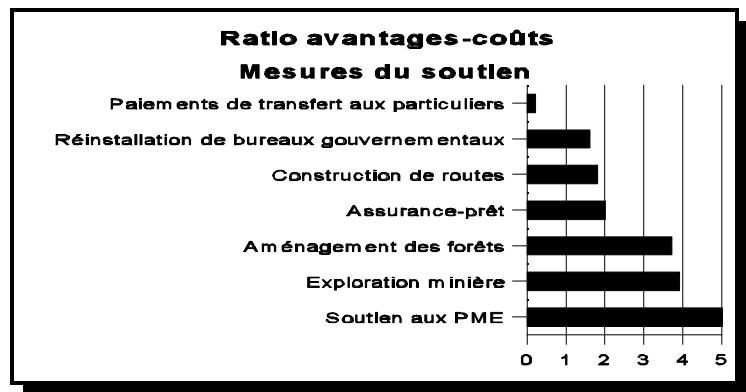
1994 et 1995 - Examen des programmes

On a effectué un examen des programmes en deux étapes dans tous les ministères et organismes fédéraux, afin de rationaliser le fonctionnement et d'établir l'ordre de priorité des principales activités. À l'APECA, les examens ont donné lieu à un processus complet d'évaluation interne des programmes et d'établissement de priorités visant à améliorer l'efficacité de l'organisation.

Afin d'améliorer le service à la clientèle commerciale et d'offrir un service plus uniforme dans toute la région, l'Agence a entrepris l'élaboration d'un programme d'aide aux entreprises unique et plus souple. En 1995, le Programme de développement des entreprises (PDE) a remplacé les programmes Action et Diversi-pêches. De plus, le Programme de COOPÉRATION a été davantage axé sur les investissements qui profitent à une industrie, un secteur ou une collectivité. Selon cette démarche plus souple, le soutien direct aux entreprises a pris la forme de prêts sans intérêt entièrement remboursables. On a continué à mettre l'accent sur la fabrication et les services aux entreprises; de plus, on a accordé une importance nouvelle à l'industrie du savoir et la technologie ainsi qu'aux entreprises qui cherchent à élaborer de nouveaux produits ou services ou qui se préparent en vue d'exporter. Cette démarche a mis davantage l'accent sur la viabilité économique à long terme des clients de l'APECA.

Maintenant, la région dépend moins des dépenses fédérales. Pour l'ensemble du Canada atlantique, entre 1980 et 1995, la dépendance nette à l'égard des dépenses fédérales a baissé de 40 p. 100 à 20 p. 100 du PIB². En 1996, les dépenses de l'APECA représentaient 1,5 p. 100 de l'ensemble des dépenses fédérales. Compte tenu des restrictions des dépenses, l'Agence a axé ses efforts sur des activités qui permettent d'optimiser les ressources. Le graphique ci-contre (fondé sur des évaluations externes) révèle que le soutien accordé aux PME a produit le plus fort ratio avantages-coûts, soit 5:1, ce qui est 25 fois plus efficace que les transferts aux particuliers. L'Agence a continué à renforcer les initiatives qui rendent les PME plus compétitives.

L'APECA fournit un soutien en matière de mise en valeur des ressources et d'infrastructure uniquement si elle reçoit des fonds



² Selon les calculs du Conseil économique des provinces de l'Atlantique.

supplémentaires à cette fin. On a éliminé une forme antérieure de soutien, soit le Programme d'assurance-prêt. Même si ce dernier a donné des résultats positifs (soit un ratio avantages-coûts de 2:1), il était moins rentable que le soutien direct aux PME.

On mesure les coûts-avantages en fonction de l'augmentation du PIB de la région de l'Atlantique pour chaque dollar de fonds publics et privés consacrés au projet.

Source : Analyse effectuée par l'APECA en fonction des évaluations du Programme de COOPÉRATION de l'Agence (Coopers and Lybrand, février 1994) et de l'Enquête sur les petites et moyennes entreprises, 1995 et 1997, de Statistique Canada.

Les ententes fédérales-provinciales de COOPÉRATION ont été regroupées en ententes uniques d'une portée générale au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. Terre-Neuve adopte la même démarche au fur et à mesure qu'expirent les ententes existantes. Chaque entente porte sur un certain nombre de facettes du développement qui correspondent aux priorités stratégiques de l'Agence et qui mettent l'accent sur le développement rural et communautaire. Les ententes uniques remplacent plus de 50 ententes antérieures qui portaient sur une vaste gamme de secteurs de développement; elles permettent donc de diminuer les coûts de fonctionnement³.

Au ministère de la Défense nationale, l'examen des programmes a entraîné la fermeture d'un certain nombre de bases des Forces canadiennes au Canada atlantique. On a chargé l'APECA de collaborer avec les collectivités touchées afin de les aider à rétablir les bases de l'économie locale.

1995 - Le budget fédéral : L'APECA en tant que « guichet unique »

Dans le budget fédéral de 1995, on désignait l'APECA comme « guichet unique » au Canada atlantique pour tous les programmes fédéraux destinés aux petites entreprises. À titre de partenaire directeur, l'Agence est chargée d'établir et de gérer les quatre Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) situés dans les provinces de l'Atlantique. Ce nouveau rôle a donné à l'Agence la possibilité d'agir d'une manière plus efficace à titre de mandataire du gouvernement fédéral dans la région. Un bon exemple de ce rôle a été l'élargissement de l'accès à la base d'information des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) pour les collectivités situées à l'extérieur des localités où se trouvent actuellement les CSEC. Au moyen de partenariats avec des organisations de développement économique des collectivités, le réseau des CSEC est accessible, grâce à la technologie d'Internet, à un total de 105 intermédiaires existants de la région de l'Atlantique. À l'aide de numéros sans frais, de télécopieurs et d'Internet, les CSEC permettent aux PME d'accéder à des renseignements sur les services offerts par 28 ministères fédéraux, les administrations provinciales et municipales et le secteur privé. Les CSEC sont devenus des liens importants pour les partenaires de l'APECA dans le développement économique.

³ APECA, Rapport sur le rendement pour la période prenant fin le 31 mars 1996.

Le gouvernement fédéral a eu de plus en plus recours aux compétences et aux relations de l'APECA concernant la région pour assurer l'exécution de programmes, notamment la composante de développement économique des collectivités de La stratégie du poisson de fond de l'Atlantique (LSPA), le programme Travaux d'infrastructure Canada dans la région et le programme Développement des collectivités.

1996 - L'APECA est intégrée au portefeuille de l'Industrie

Depuis le début de 1996, l'Agence fait partie du portefeuille de l'Industrie, constitué de 13 ministères et organismes qui relèvent du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. Ce changement a entraîné une plus grande coordination parmi les organismes qui s'occupent de développement régional et entre ceux-ci et les autres ministères et organismes du portefeuille; de plus, il a renforcé la capacité de l'APECA de faire valoir efficacement les besoins de la région. Le mandat du Portefeuille tient compte des priorités fédérales. Ces dernières mettent l'accent sur le développement des PME, le commerce et les investissements étrangers, la technologie et l'innovation et, enfin, l'emploi des jeunes; elles correspondent donc aux priorités de l'APECA.

1997-1998 - Importance renouvelée de l'aménagement rural

Le gouvernement fédéral a reconnu que le développement des collectivités est un processus ascendant et que les Canadiens des régions rurales sont les mieux placés pour élaborer leurs propres stratégies de développement. Afin de concrétiser la priorité accordée au renouveau rural, le gouvernement fédéral a approuvé, en 1997, un concept de programme canadien de diversification du revenu de l'entreprise agricole, d'une portée intergouvernementale. Ce programme est dirigé par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

«Le gouvernement...redoublera d'efforts afin que les communautés rurales et toutes les régions du Canada profitent des avantages de l'économie mondiale fondée sur le savoir. (Discours du Trône, ouverture du 36^e Parlement, 1997.)

L'APECA a dirigé l'exécution du programme au Canada atlantique en assurant la coordination d'une équipe formée de représentants de ministères fédéraux afin d'aider les collectivités rurales à profiter pleinement des possibilités de développement économique. C'est un rôle évident pour l'Agence dans une région où 49 p. 100 de la population vit en milieu rural, par rapport à 23 p. 100 pour l'ensemble du pays⁴. Dans le cadre de son soutien au développement économique des collectivités, l'Agence a pris des mesures afin de relever les défis particuliers auxquels font face les Canadiens des régions rurales en ce qui concerne le développement de leur économie.

⁴ Selon Chiffres de population et des logements, n° cat. 93-305, de Statistique Canada.

Lorsqu'on a créé l'APECA, en 1987, on estimait notamment qu'un organisme plus petit et axé sur la région serait mieux placé pour s'adapter et réagir aux besoins régionaux. Les restrictions financières du gouvernement fédéral et l'évolution des conditions économiques ont constitué des défis pour l'Agence. Toutefois, elles lui ont également offert la possibilité de revoir et de renforcer sa démarche générale afin de remplir son mandat d'une manière plus efficace.

Chapitre deux : Comment l'APECA exécute son mandat

Pour remplir son mandat, l'APECA exécute deux activités distinctes :

- 4) Veiller à ce qu'un large éventail d'instruments et de ressources liés au développement des entreprises réponde aux divers besoins des entrepreneurs établis ou nouveaux.
- 5) Veiller à ce que tous les programmes et les activités de développement économique au Canada atlantique soient conçus et coordonnés de manière à améliorer le climat des affaires en général.

Partenariats

Afin d'exécuter son mandat d'accroître les possibilités de développement économique au Canada atlantique, l'APECA est dotée d'un énoncé de mission qui adhère au principe du partenariat.

Mission

Favoriser, dans une association avec la population du Canada atlantique, le développement économique à long terme de la région.

L'Agence a implanté un important réseau, y compris les structures nécessaires, afin de remplir son mandat. Au gouvernement fédéral, l'Agence a établi des ententes de partenariat avec d'autres membres du portefeuille de l'Industrie, comme le Conseil national de recherches du Canada, l'Agence spatiale canadienne et la Banque de développement du Canada, afin que les activités de soutien aux PME se complètent et se renforcent les unes les autres.

Dans le secteur privé, l'APECA traite directement avec des cadres d'entreprises, des associations industrielles, des organisations commerciales et communautaires, des établissements de recherche et la collectivité de l'enseignement. Le ministre responsable de l'APECA, le secrétaire d'État et le personnel de l'Agence communiquent directement, tous les jours, avec des dirigeants politiques et des cadres supérieurs d'administrations provinciales et locales. Dans chaque province, les vice-présidents régionaux de l'APECA agissent comme présidents de conseils fédéraux ou jouent un rôle important dans leur coordination. Ces conseils offrent aux chefs de ministères fédéraux dans la région une tribune où ils peuvent échanger des renseignements et coordonner des programmes et des politiques.

À titre d'exemple de forme particulière de partenariat, nous pouvons souligner les activités de l'APECA à l'appui du développement économique des minorités de langues officielles au Canada atlantique. Dans le cadre de son engagement à mettre en oeuvre l'article 41 de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, l'APECA collabore avec des intervenants économiques essentiels et joue un rôle de premier plan dans les activités de développement économique des collectivités afin d'aider le gouvernement fédéral à respecter ses obligations en matière de protection et de

promotion des minorités de langues officielles, où qu'elles se trouvent. Le Commissaire aux langues officielles a reconnu les efforts de l'Agence en l'inscrivant au tableau d'honneur de 1996 pour sa contribution au développement des collectivités de langue minoritaire.

Le Canada atlantique compte quatre gouvernements provinciaux et une population très dispersée, ce qui entraîne la nécessité d'une meilleure coordination des efforts à l'échelle de la région. L'APECA est le seul intervenant qui peut rejoindre et regrouper les dirigeants régionaux à l'échelle du Canada atlantique afin qu'ils établissent un programme économique commun et partagé pour l'ensemble de la région. L'Agence a travaillé activement à l'élaboration de partenariats forts et harmonisés, qui servent de fondement au développement économique régional. En voici un exemple important :

Le comité d'harmonisation fédéral-provincial. Ce comité, présidé par le président de l'APECA, est composé de sous-ministres provinciaux du Développement économique et des Affaires intergouvernementales. Il assure l'échange d'information et la coordination de programmes et d'activités économiques fédéraux et provinciaux dans la région. À ce jour, les principales réalisations de ce comité comprennent plusieurs initiatives clés comme l'Entente sur la promotion du commerce extérieur et le Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique.

Recherche en matière de politique économique

En conformité avec le mandat qui lui est attribué par la loi, à savoir veiller aux intérêts du Canada atlantique dans la formulation de la politique fédérale, et de faciliter la coordination des efforts de développement du gouvernement fédéral dans la région, l'APECA a maintenu une capacité de base en matière de recherche économique, à l'appui de l'élaboration de programmes, de l'analyse de politiques et de conseils au sujet des grandes tendances qui touchent l'économie de la région. Au cours de la période de cinq ans visée par le présent rapport, le travail de recherche de l'Agence en matière de politique a connu une évolution importante grâce à l'élaboration d'une orientation plus stratégique, au recours à des partenaires externes dans le cadre de l'élaboration de politiques et, enfin, à l'adoption d'une démarche proactive visant à diffuser les résultats de la recherche aux principaux intervenants et au grand public.

Aujourd'hui, le programme d'élaboration de politiques et de recherche de l'APECA comprend des activités de recherche appuyées par des ressources internes ainsi que des travaux de recherche exécutés par des partenaires externes ou avec leur concours. La recherche porte sur une gamme de sujets économiques et socioéconomiques. Le plan de recherche tient compte des principales politiques fédérales ainsi que des priorités et les programmes de l'Agence et du portefeuille de l'Industrie. De plus, ce plan tient compte de nouvelles questions économiques régionales, provinciales et locales, des possibilités et des défis structurels que présente l'économie de la région de l'Atlantique et des considérations propres aux secteurs. La démarche optimise les intérêts et l'engagement des intervenants régionaux, au moyen d'un réseau en expansion de partenaires régionaux, y compris des organismes voués à la politique publique, les universités, le secteur de l'économie, les associations industrielles et les entreprises.

Le thème principal du programme de recherche sur la politique économique a été la compétitivité de l'économie du Canada atlantique. Le programme a commencé par un vaste processus de comparaison de la compétitivité de la région en fonction des normes internationales et des courants de pensée actuels en matière d'économie. Les initiatives, lancées en 1995, ont mené à des rapports d'études achevés et publiés en 1996 et en 1997. Selon des représentants de l'OCDE et du Forum économique mondial de Davos, en Suisse, il s'agit de la première tentative d'une région d'utiliser des modèles internationaux afin d'évaluer sa propre compétitivité économique dans un cadre international.

Le résultat du programme de compétitivité est l'exercice le plus important d'analyse comparative accompli à ce jour à l'égard d'une région du Canada (*Jim McNiven, School of Management, Université Dalhousie.*)

Priorités stratégiques

La figure 1 montre que les priorités stratégiques de l'APECA représentent des secteurs cruciaux pour le développement économique du Canada atlantique. Ces priorités illustrent les besoins des entrepreneurs de la région de l'Atlantique; elles portent sur des tendances économiques importantes et appuient les priorités du portefeuille de l'Industrie.

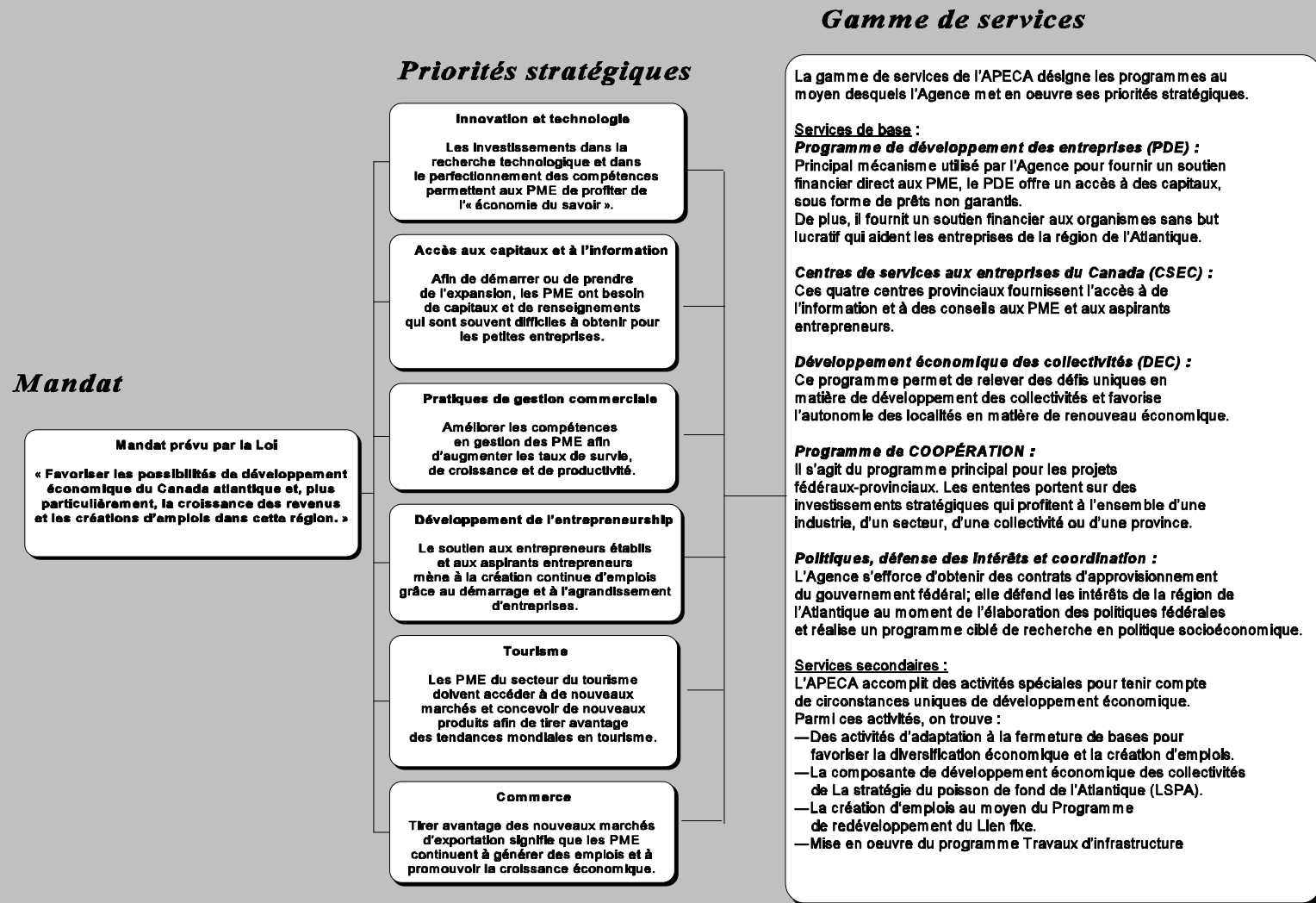
Gammes de services

Les gammes de services de l'APECA sont les liens entre les priorités stratégiques et les clients. Ce sont les programmes courants au moyen desquels l'Agence exécute son mandat. La figure 2 illustre les liens entre le mandat, les priorités stratégiques et les gammes de services, regroupés en fonction d'activités de base et d'activités secondaires.

Figure 1



Figure 2 : Mandat, priorités et gamme de services de l'APECA



Ressources

L'APECA est un petit organisme qui, au cours de l'exercice 1997-1998, était doté d'un effectif de 371 personnes. Les *programmes de base* de l'Agence (essentiellement le Programme de développement des entreprises, le programme de COOPÉRATION et le développement économique des collectivités) absorbent plus des deux tiers des dépenses en matière de programmes. Le reste des dépenses est affecté à des *programmes secondaires*. La plupart des activités secondaires sont des programmes que l'Agence exécute au nom d'autres ministères fédéraux. Ces programmes sont habituellement conçus pour viser des secteurs difficiles particuliers de l'économie nationale et/ou régionale. Ce sont, par exemple, les composantes de développement économique des collectivités et de renouveau économique de La stratégie du poisson de fond de l'Atlantique, les programmes liés à la fermeture de bases, le programme Travaux d'infrastructure Canada et le Programme de redéveloppement du Lien fixe.

Comme on peut le constater à la figure 3, au cours de la période de cinq ans allant de 1993-1994 à 1997-1998, l'APECA a consacré aux programmes de base (soit l'ensemble des programmes de base plus les transferts à d'autres ministères du gouvernement (AMG) aux chapitres du Programme de COOPÉRATION et Autres) des dépenses de 1 603,9 millions de dollars, soit une moyenne de 321 millions de dollars par année. Par comparaison, au cours de la première période quinquennale (soit de 1988-1989 à 1992-1993), l'APECA a consacré en moyenne 357 millions de dollars par année aux programmes de base.

De 1993-1994 à 1997-1998, les dépenses de l'Agence destinées aux programmes secondaires se sont élevées à 358 millions de dollars, soit une moyenne annuelle de 72 millions de dollars, comparativement à 12 millions de dollars par année de 1988-1989 à 1992-1993.

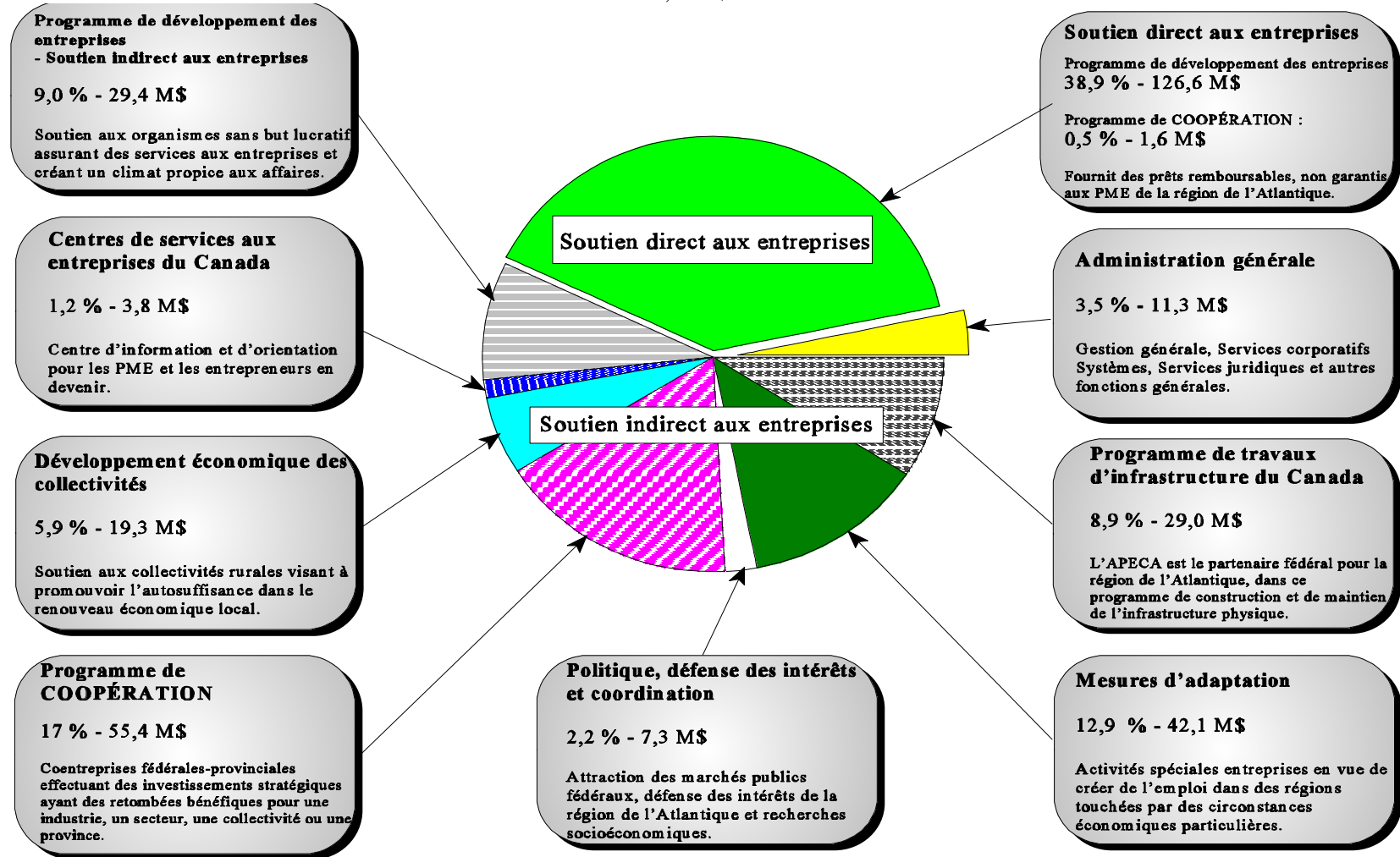
Figure 3

**AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE
UTILISATION DE RESSOURCES POUR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
DE 1993-1994 À 1997-1998
(EN MILLIONS DE DOLLARS)**

Activités / Gamme de services	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	Total
Développement						
<i>Programmes de base</i>						
Développement des entreprises	138,5	135,8	146,7	126,8	156,0	703,8
Centres de services aux entreprises du Canada	1,3	2,1	3,3	3,8	3,8	14,3
Dév. économique des collectivités			9,1	17,5	19,3	45,9
Programme de COOPÉRATION	91,5	100,2	89,3	78,5	57,0	416,5
Politiques, défense des intérêts et coordination	5,8	6,2	6,7	6,7	7,3	32,7
<i>Total - Programmes de base</i>	237,1	244,3	255,1	233,3	243,4	1 213,2
<i>Programmes secondaires</i>						
<i>Mesures d'adaptation</i>						
Diversi-pêches	24,0	25,2	8,6	1,6	0,7	60,1
LSPA - Développement économique des coll.			0,9	4,3	9,9	15,1
LSPA - Renouveau économique			1,0	9,2	20,9	31,1
Fermeture de bases/Slemon Park Corporation	2,5	5,6	17,3	8,8	7,8	42,0
Programme de réaménagement du Lien Fixe			0,7	4,3	2,8	7,8
Bishop Falls	0,7	1,1	2,5	1,3		5,6
<i>Total - Programmes d'adaptation</i>	27,2	31,9	31,0	29,5	42,1	161,7
<i>Infrastructure</i>						
Programme Travaux d'infrastructure Canada		59,0	70,6	38,0	29,0	196,6
<i>Total - Programmes secondaires</i>	27,2	90,9	101,6	67,5	71,1	358,3
Total - Développement	264,3	335,2	356,7	300,8	314,5	1 571,5
Administration générale	11,4	12,0	11,6	11,0	11,3	57,3
DÉPENSES TOTALES DE L'AGENCE	275,7	347,2	368,3	311,8	325,8	1 628,8
Transfert aux AMG - COOPÉRATION	110,9	80,7	71,2	33,8	17,1	313,7
Transfert aux AMG - Autres (1)	36,2	7,9	9,3	10,3	13,3	77,0
TOTAL - FONDS DE L'APECA UTILISÉS	422,8	435,8	448,8	355,9	356,2	2 019,5
(1) Les transferts à d'autres ministères du gouvernement (AMG) illustrent le rôle de l'APECA en matière de coordination. Des fonds ont été transférés afin de compléter le financement de programmes des AMG lorsqu'on a estimé que cette démarche constituait la meilleure façon d'atteindre des objectifs de développement régional.						

Figure 3 : Dépenses de l'APECA en 1997-1998

Total des dépenses de l'Agence
325,9 M\$



Partie II : L'APECA à l'oeuvre

Dans la présente partie, nous passons en revue les progrès et les réalisations de l'APECA en matière de développement économique du Canada atlantique et de mise en oeuvre des priorités stratégiques du gouvernement fédéral, qui sont énoncées à la partie I. L'APECA a appris à collaborer avec les autres intervenants qui participent à des efforts locaux et régionaux de développement économique. La présente partie contient des exemples qui illustrent ce type de partenariat et les responsabilités croissantes des partenaires en matière de développement économique. Dans le cadre de cette démarche générale, l'APECA peut jouer un rôle de coordonnateur principal. Elle peut également avoir la responsabilité première de la mise en oeuvre d'un programme ou d'un projet, partager cette responsabilité avec d'autres partenaires ou simplement se joindre à plusieurs autres intervenants.

Les chapitres de la partie II sont :

- Innovation, technologie et perfectionnement des compétences
- Développement des petites entreprises
- Entrepreneurship
- Tourisme
- Commerce
- Développement économique des collectivités
- L'APECA à titre d'agent d'exécution de programmes fédéraux
- Projets de recherche et d'analyse en matière de politiques

Même si les exemples peuvent être classés sous l'une de ces rubriques, les répercussions d'un projet ou d'un programme ne sont pas nécessairement limitées à cette priorité ou à ce thème. Les répercussions multidimensionnelles sont l'une des caractéristiques des activités de l'APECA. L'aide fournie à une entreprise au sein d'une collectivité constitue un soutien non seulement pour l'entreprise, mais également pour la collectivité où elle se trouve. Lorsqu'on aide les gens à accéder aux technologies modernes et à en comprendre le fonctionnement, non seulement on aide des particuliers et des familles, mais on fait également un investissement dans des industries et des collectivités.

Chapitre trois : Innovation, technologie et perfectionnement des compétences

L'économie de la région de l'Atlantique est traditionnellement fondée sur l'extraction et la transformation de ressources. Des industries comme l'exploitation forestière, la transformation des aliments et l'extraction des minéraux demeurent importantes; toutefois, en proportion, elles ont connu une croissance lente, voire, un déclin. Ces tendances devraient se poursuivre. En même temps, les secteurs

Notre système d'éducation doit favoriser l'acquisition du jugement et des compétences dont nos citoyens ont besoin pour gérer la quantité énorme d'information à laquelle ils ont accès... La nouvelle définition de l'alphabétisme dans notre société doit comprendre la capacité d'utiliser des ordinateurs afin d'accéder à l'information et de créer une base de connaissances adaptée au XXI^e siècle. (L'Honorable John Manley, ministre de l'Industrie.)

de l'industrie du savoir, comme la technologie de l'information (TI) et la biotechnologie, ont connu une croissance rapide dans le monde entier. Ces secteurs doivent faire partie intégrante de l'économie du Canada atlantique à titre de secteurs de croissance à part entière, afin de permettre aux PME de la région de demeurer concurrentielles et de prendre de l'expansion.

Au Canada atlantique, l'établissement de secteurs de l'industrie du savoir repose sur des fondements solides. On y trouve une infrastructure valable composée d'universités et de diverses installations de recherche; toutefois, les liens entre cette capacité et les besoins de l'industrie et du marché ne sont pas aussi efficaces qu'ils pourraient l'être. En termes proportionnels, le système d'éducation de la région produit un plus grand nombre de diplômés en génie et en sciences que les autres régions du Canada⁵. L'aide aux industries et aux entreprises permet d'éviter que les travailleurs quittent la région pour trouver un emploi.

En contrepartie de ces avantages, le Canada atlantique souffre d'une pénurie de gestionnaires, de professionnels et de techniciens d'expérience. Pour combler cette pénurie, la région doit trouver les compétences nécessaires à l'extérieur, ou encore former un plus grand nombre de résidents de la région et les garder sur place. De plus, on trouve peu de « grappes industrielles importantes dans la région. On doit renforcer celles qui existent et en créer de nouvelles en établissant des alliances entre les entreprises, les gouvernements, les universités et d'autres établissements.

⁵Statistique Canada, n° cat. 81-229-XPB.

L'APECA appuie l'innovation et la technologie surtout en aidant les PME à accroître leur productivité et leur diversité technologique, notamment par l'élaboration et la commercialisation de nouveaux produits ou procédés, la formation, le recrutement et le maintien en place des travailleurs spécialisés, la diffusion de technologie et la stimulation de la croissance des grappes industrielles. Pour y parvenir, l'APECA et ses partenaires utilisent plusieurs moyens, notamment :

1. Aider les entreprises à innover;
2. Aider les travailleurs à acquérir des compétences techniques;
3. Aider les gens à comprendre et à utiliser la technologie et la science;
4. Aider à établir des alliances et des partenariats pour le développement de la technologie.

1) Aider les entreprises à innover

Rien n'illustre mieux les avantages à tirer du partage de risques entre le gouvernement et le secteur privé que la réalisation d'un projet novateur qui entraîne des risques élevés, mais dont la réussite peut avoir des avantages économiques considérables. Les données de Statistique Canada montrent la contribution possible de l'APECA à des activités novatrices d'entreprises. Entre 1993 et 1995, parmi les entreprises recevant un soutien à l'innovation de l'APECA, on a constaté une augmentation de 14 p. 100 des dépenses moyennes de R.-D., par rapport à un déclin de 30 p. 100 pour l'ensemble des entreprises qui déclarent des activités de R.-D.⁶

En 1997, un examen de projets d'innovation de l'APECA a permis d'estimer qu'un peu plus de la moitié des projets aidés réussissaient ou présentaient des possibilités de réussite. Cependant, les avantages étaient supérieurs aux risques car les projets fructueux entraînaient une augmentation du revenu régional qui équivalait à 4,5 fois le coût de tous les projets, y compris ceux qui ont échoué⁷.

Exemple 1 : Leçons essentielles tirées du processus d'innovation

Lorsqu'on crée un nouveau produit commercial, le processus est jalonné d'incertitudes pouvant aller jusqu'à la faillite. Dans le cas de projets d'innovation en particulier, on retrouve des risques élevés et il faut souvent attendre longtemps les résultats.

Le soutien gouvernemental relatif à ce processus comprend souvent non seulement une aide financière, mais également un appui important de nature plus personnelle, y compris des

La longue démarche de commercialisation de nouveaux procédés fondés sur la technologie, de même que les écueils en chemin, démontrent la nécessité de deux critères - la patience et des partenaires variés.

⁶ Statistique Canada, Dynamique de l'emploi.

⁷ APECA, Innovation Element Review, Overview of Results, avril 1997.

conseils techniques, de l'encouragement et des rappels de la réalité. Ces services peuvent exiger plus de temps que les formes habituelles de soutien aux entreprises et une capacité technique plus grande de la part des employés affectés à un projet.

On trouve un exemple de ce processus à Moncton. Au milieu des années 1980, un optométriste-entrepreneur s'est adressé à un institut de recherche appuyé par le gouvernement fédéral (et maintenant par l'APECA) et rattaché à l'Université de Moncton, afin de lui proposer un procédé électronique permettant de fabriquer des montures de lunettes. Un dispositif de lecture mesurerait le contour des montures et transmettrait électroniquement les mesures à une machine coupeuse. Le dispositif de lecture et la machine pourraient être situés dans une même pièce ou dans des villes différentes, la distance n'ayant pas d'importance.

Le projet a mené à l'établissement, à Moncton, d'un des laboratoires voués à la fabrication d'équipement optique les plus perfectionnés du monde; 40 personnes hautement spécialisées y travaillent et 110 nouveaux emplois pourraient être créés au cours des 12 prochains mois. Toutefois, le projet initial avait échoué à la fin des années 1980. La recherche et les idées étaient solides; cependant, le produit a été lancé trop rapidement. Il y a eu des problèmes de production; le marché n'était pas prêt pour le produit; enfin, les utilisateurs éventuels n'étaient pas équipés pour employer la nouvelle technologie. La réussite actuelle du projet est due, notamment à la volonté du gouvernement de lui maintenir son appui et de préserver une partie du dur labeur qui lui avait déjà été consacré.

Le logiciel relatif au projet initial a été vendu à un entrepreneur local qui a obtenu la participation de nouveaux investisseurs (non gouvernementaux) et accru les activités de commercialisation. Par-dessus tout, le procédé est devenu plus complexe lorsqu'un des ingénieurs du projet a demandé l'aide de l'APECA afin d'élaborer une technologie permettant de découper la surface et le contour des lentilles de lunettes, et non pas uniquement des montures. On a cherché de nouveaux investisseurs privés (11,5 millions de dollars pour la R.-D, la commercialisation et le fonds de roulement). On négocie actuellement des contrats d'une valeur de 67 millions de dollars et l'on prévoit des ventes d'environ 150 millions de dollars à la deuxième année d'exploitation. Quelques-uns des chercheurs initiaux travaillent toujours à l'entreprise. Ce type de société, fondée sur la technologie, est susceptible d'encourager d'autres entrepreneurs.

Nous tirons deux leçons de ce récit :

La patience - il a fallu attendre dix ans, et surmonter notamment une faillite en cours de route, avant que le projet ne donne des résultats.

La diversité de l'effort - il faut trouver des investisseurs, et une commercialisation efficace doit accompagner les nouveaux produits technologiques.

Exemple 2 : Industries du savoir en Nouvelle-Écosse

Le secteur de la technologie de l'information de la Nouvelle-Écosse a connu une croissance rapide. Le Conseil économique des provinces de l'Atlantique estime que les industries de travailleurs du savoir contribuent pour 1,6 milliard de dollars au PIB de la Nouvelle-Écosse et

Les industries du savoir commencent à prendre de l'expansion en Nouvelle-Écosse; elles font appel à de nouvelles compétences en technologie et favorisent la diversification des économies locales.

emploient quelque 29 600 travailleurs. Une étude récente du University College of Cape Breton (UCCB) révèle la présence d'une vaste gamme de compétences dans la région, y compris en analyse de systèmes et en programmation⁸. Il s'agit d'un avantage concurrentiel dans un secteur où les travailleurs qualifiés font cruellement défaut, et ce, dans toute l'Amérique du Nord.

Les alliances et les partenariats ont évolué grâce à l'appui de l'APECA et de la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB), par exemple :

Le groupe consultatif de la technologie est essentiellement un « réseau » qui permet aux professionnels de la TI de rester en contact entre eux.

Le UCCB fournit des services techniques aux entreprises et à l'industrie, en bénéficiant du soutien prévu par un protocole d'entente avec la SECB.

L'Information Technology Association of Nova Scotia compte 160 entreprises membres; elle a été établie grâce à des fonds de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique.

En 1994, l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur le développement technologique a fourni un soutien pour l'établissement de la Telecom Applications Research Alliance (TARA) (alliance pour la recherche sur les applications en télécommunications). TARA reçoit essentiellement du financement privé; le gouvernement n'a fourni que 27 p. 100 du financement pour les cinq premières années d'activité. TARA est toujours principalement établie en Nouvelle-Écosse, mais elle a commencé à attirer des membres d'autres provinces (Terre-Neuve, Nouveau-Brunswick, Québec et Ontario) intéressés par sa capacité de soutenir le développement de services et de produits fondés sur les télécommunications.

De nouvelles activités axées sur la technologie à l'île du Cap-Breton illustrent la diversification souhaitée de l'économie locale, longtemps associée à des industries en pleine maturité comme celles du charbon et de l'acier. De nouveaux secteurs de l'industrie du savoir y ont maintenant

⁸ Accessible Technologies, Cape Breton Information Technology Human Resource Inventory.

pris leur envol, surtout dans le domaine florissant des produits multimédias. Cette évolution est due non seulement aux compétences d'entrepreneurs locaux, mais également à leur souhait passionné de vivre et de travailler à l'île du Cap-Breton et nulle part ailleurs.

MediaSpark IT Solutions Inc. et Fitzgerald Studios sont deux entreprises représentatives des nouvelles tendances à l'île du Cap-Breton. MediaSpark a été fondée par Mathew Georghiou, qui avait initialement quitté l'île pour aller travailler au bureau de Toronto d'IBM Canada. En 1994, il est retourné au Cap-Breton parce qu'il envisageait d'être son propre patron et qu'il souhaitait y vivre. Grâce à l'aide de la SECB et de l'APECA, il a fondé MediaSpark, une entreprise qui fournit des services de programmation personnalisés, des services graphiques, des sites Web et d'autres produits logiciels à des clients de l'île du Cap-Breton, de la Nouvelle-Écosse continentale, d'autres parties du Canada et de 100 autres pays. MediaSpark fournit maintenant de l'emploi à sept personnes à Sydney.

Lorsque je travaillais pour IBM Canada, à Toronto, et que j'envisageais de lancer ma propre entreprise, l'aide de l'APECA a été le facteur déterminant, non seulement de ma démarche initiale, mais également de ma décision de revenir à l'île du Cap-Breton. En outre, le soutien permanent des programmes de l'Agence a contribué à la croissance et à la réussite continues de notre entreprise. Mathew Georghiou, président, MediaSpark IT Solutions Inc.

La société Fitzgerald Studios a été fondée par un photographe professionnel, Owen Fitzgerald. L'entreprise s'est fait connaître en produisant des CD-ROM. L'un d'eux retrace l'histoire de la Forteresse-de-Louisbourg et un autre, la vie et les travaux d'Alexander Graham Bell. Le plus récent raconte l'histoire des Acadiens. L'APECA a appuyé la production du CD-ROM sur Louisbourg. Les produits multimédias représentent maintenant 90 p. 100 de la production de Fitzgerald Studios.

Les sociétés MediaSpark et Fitzgerald Studios ont toutes deux été reconnues parmi les 25 meilleures entreprises émergentes canadiennes, selon la liste « Tech Watch BRANHAM 200 SOFTWARE COMPANIES ».

Le travail dans les multimédias fait appel à diverses compétences, y compris celles d'artistes (photographes, vidéographes et musiciens), de techniciens, de rédacteurs et de réviseurs ainsi que de gens d'affaires. Ni MediaSpark, ni Fitzgerald Studios n'a la taille voulue pour disposer de toutes ces compétences à l'interne. Toutefois, elles peuvent accéder à la plupart de ces ressources au moyen d'un réseau appelé *MEDIA fusion* qui regroupe des professionnels de l'île du Cap-Breton et (de plus en plus) de la Nouvelle-Écosse continentale. *MEDIA fusion* a reçu l'appui de l'APECA et de la Nouvelle-Écosse, dans le cadre du Programme de COOPÉRATION. À Sydney, un nouveau projet est également en train de prendre forme : l'ancien palais de justice sera transformé en un centre d'innovation qui s'appellera Silicon Island Innovation Centre. Le centre pourra accueillir un certain nombre d'entreprises multimédias qui collaboreront le plus étroitement possible les unes avec les autres. Les gouvernements fédéral et provincial appuient la conversion de l'immeuble qui, on l'espère,

devrait être prêt à être occupé d'ici la fin de 1998. Avant même le début des travaux de réfection, les responsables du centre avaient conclu une entente avec 22 futurs locataires. Lorsque le centre ouvrira ses portes, il sera déjà complet. D'autres noms sont inscrits sur une liste d'attente.

Exemple 3 : Le Centre canadien pour l'innovation dans le domaine des pêches (CCIP)

En 1989, la Memorial University of Newfoundland (MUN) a demandé l'aide de l'APECA pour mettre sur pied un centre de recherche-développement appliquée axée sur l'industrie de la pêche.

En 1989, une proposition avant-gardiste a aidé une industrie traditionnelle, fondée sur les ressources, à se moderniser.

À l'époque, les stocks de morues diminuaient de façon constante et l'on éprouvait des doutes quant à l'utilité de ce type de centre. Le CCIP, qui en est à son deuxième contrat avec l'APECA, a réalisé plus de 330 projets en neuf ans. Depuis 1993, le centre a exécuté 178 projets dans ses trois domaines de base, soit l'aquaculture, la transformation et la récolte.

L'accent sur la R.-D. a graduellement pris de l'ampleur. De la recherche sur le flétan de l'Atlantique et l'oursin de mer à l'amélioration de la sécurité et du confort des navires, le CCIP fait maintenant partie intégrante de l'industrie de la pêche de Terre-Neuve et du Labrador. Le CCIP peut offrir divers types de soutien technologique aux sociétés de pêche. Une

La recherche [sur la façon de réduire le roulis à bord des navires de l'entreprise] nous a permis d'apporter des améliorations qui ont donné lieu à un produit de meilleure qualité. Notre saison de pêche est prolongée et nos navires peuvent rester en mer plus longtemps. (Rex Simmonds, président, AMP Fisheries et Simmonds Seafoods.)

évaluation récente du CCIP en fournit un bon exemple⁹. Le développement d'une citerne antiroulis a permis d'accroître de 20 p. 100 l'effort de pêche, ce qui devrait entraîner une augmentation de la valeur des quantités débarquées de 4 à 6 millions de dollars par année. Le CCIP est situé au Marine Institute de la MUN, principal centre de recherche de Terre-Neuve. Le CCIP regroupe des chercheurs en techniques de pêche, en biologie et en administration des affaires. Il a également accès à d'autres compétences de recherche liées à la MUN, comme celles du Centre for Cold Ocean Resource Engineering (Centre du génie des ressources des mers froides) et de l'Ocean Sciences Centre (Centre d'océanographie).

Selon l'évaluation, le CCIP a contribué, au cours des quatre dernières années, pour une somme de 4,5 millions de dollars à des projets de R.-D. qui ont eu des retombées totales de 21,7 millions de dollars, soit près de 4 \$ pour chaque dollar investi.

⁹ Baird Planning Associates and Andrews Port Services Ltd., Evaluation of the Canadian Centre for Fisheries Innovation, juin 1998.

Les évaluateurs ont conclu que le CCIP avait contribué énormément à la diversification, à la croissance, à la viabilité et à la compétitivité de l'industrie de la pêche et de l'aquaculture. Les gains actuels et éventuels découlant des activités du CCIP sont énormes et justifient amplement le budget modeste de l'organisme.

2) Aider les travailleurs à acquérir des compétences techniques

Exemple 1 : Aviation Maintenance Institute

En 1991, il n'y avait pas d'industrie aérospatiale à l'Île-du-Prince-Édouard. En 1998, cette industrie est la quatrième en importance de la province (selon les recettes). Le changement est survenu à l'ancienne BFC Summerside qui, avec le concours de l'APECA, est devenue le parc Slemon, où l'on trouve diverses sociétés du secteur de l'aérospatiale. (Nous reviendrons, au chapitre neuf, à la participation de l'APECA à la transformation de la BFC Summerside en parc Slemon).

Lorsqu'une collectivité s'efforce de renouveler son assise économique après la fermeture d'une base militaire, l'APECA appuie la création de nouvelles industries.

Une expansion aussi rapide ne peut avoir lieu sans un bassin de travailleurs spécialisés. À l'Île-du-Prince-Édouard, le bassin a pratiquement été constitué à partir de zéro, avec l'aide de l'APECA. Celle-ci a contribué à l'établissement de l'Aviation Maintenance Institute du Holland College, dans le cadre d'un partenariat avec Développement des ressources humaines Canada. L'institut produit des diplômés qui peuvent travailler dans les entreprises aérospatiales qui s'installent dans le parc Slemon, comme Weibel, Testori Americas et Atlantic Turbines Ltd.

L'industrie de l'aviation connaît une croissance radicale; par conséquent, elle avait un besoin criant de personnel formé. Les membres de tous les secteurs de l'industrie aérospatiale de l'Île estimaient que le principal obstacle au développement de l'industrie est l'absence de formation et d'éducation permanente. Alex MacAuley, président, Holland College.

Afin d'établir le programme de cours, on a procédé à une enquête auprès de 60 compagnies de partout au Canada, qui a permis de dresser une liste de 200 compétences nécessaires. Les travaux des élèves portent sur cinq moteurs d'avion différents. Étant donné que l'institut a été mis sur pied rapidement, les premiers diplômés du programme ont terminé leur formation au milieu de 1994, alors que l'institut proprement dit n'a ouvert officiellement qu'au début de 1995. Tous les premiers diplômés travaillent toujours dans le secteur de l'aérospatiale et dix d'entre eux, au parc Slemon.

Les entreprises aérospatiales établies au parc Slemon emploient maintenant quelque 250 techniciens (le locataire principal, Atlantic Turbines Ltd., en emploie 150 à lui seul) dont

85 p. 100 sont des habitants de l'Île. Le salaire moyen des travailleurs est supérieur d'environ 12 p. 100 à la moyenne provinciale. En 1996, les industries aérospatiales de l'Île ont enregistré des revenus de 76 millions de dollars, soit 10 millions de dollars de plus que la valeur des homards débarqués durant l'année. Toute la production du secteur est vendue à l'extérieur de l'Île-du-Prince-Édouard; la majeure partie (environ 95 p. 100) est exportée à l'étranger. Le perfectionnement des ressources humaines ne fait pas partie du rôle habituel de l'APECA; toutefois, sa réaction rapide à un besoin établi de personnel qualifié en vue de récupérer des emplois perdus, lors de la fermeture de la BFC Summerside, a été cruciale pour la croissance de l'industrie aérospatiale au parc Slemon.

Exemple 2 : Le Centre de formation en travail du bois et de développement de produits à valeur ajoutée

La haute technologie ne touche pas seulement à l'aérospatiale ou à la technologie de l'information. Elle porte également sur l'adaptation de nouveaux processus dans des industries traditionnelles, comme celles des produits forestiers, qui sont un pilier de l'économie du Nouveau-Brunswick depuis des siècles. Selon une enquête menée auprès de 230 entreprises de travail du bois (surtout des fabricants de meubles, d'armoires, de portes et fenêtres, de jouets, etc.), il existe un besoin très fort de soutien pour la promotion et l'application de nouvelles technologies au travail, ainsi que pour la formation des travailleurs dans l'utilisation de ces technologies.

L'APECA soutient l'adaptation des industries traditionnelles aux nouvelles technologies; puis, elle apporte une aide à la formation du personnel et des entreprises sur la façon d'utiliser ces technologies.

En 1995, en réaction à ce besoin, l'APECA s'est associée au ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail du Nouveau-Brunswick pour créer un centre de formation en travail du bois et de développement de produits à valeur ajoutée, au campus de Campbellton du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick. L'objectif principal du centre est de fournir à l'industrie des diplômés dotés d'habiletés en technologie qui l'aideront à maintenir et à améliorer sa compétitivité ainsi qu'à élaborer de nouveaux produits. Le centre enseigne l'utilisation de logiciels dernier cri comme Vision 2020, Pattern System, AutoCAD, CFAO et MasterCAM.

Nous sommes beaucoup plus compétitifs car nous avons formé des personnes qui peuvent utiliser l'équipement au maximum. Ce type de capacité nous permet de soumissionner pour n'importe quel travail. (Kerry Ross, directeur général, Skyway Wood Products, Miramichi.)

Ils nous ont certainement permis d'économiser du temps et de l'argent. Pour l'industrie locale, il s'agit d'un avantage réel que de disposer d'une installation dotée de l'équipement et des connaissances. (Marc Cormier, Forest Ice Inc., Bathurst.)

Le centre collabore également avec des entreprises afin de développer de nouvelles technologies ou de les adapter à leurs activités. Par exemple, Forest Ice Inc., de Bathurst, a demandé l'aide du centre pour concevoir une méthode plus efficace en vue de fabriquer des poignées de manches de balai pour le ballon balai. Skyway Wood Products, de Miramichi, a demandé des conseils au centre afin de déterminer le type d'équipement qu'il lui fallait pour utiliser un nouveau processus de laminage de contreplaqué et la façon dont celui-ci devait être disposé. D'autres entreprises (y compris Flakeboard, le Groupe Savoie et J. D. Irving Ltd.) appuient le centre en lui fournissant du matériel et de l'équipement pour la formation.

3) Aider les gens à comprendre et à utiliser la technologie et la science

Grâce à l'amélioration de l'accès des collectivités à la technologie, les gens apprennent à l'utiliser et à la comprendre. Il y a des similitudes et des différences dans la façon dont les provinces ont procédé à cet égard. Par exemple, Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse ont créé des réseaux de communication spécialisés. À l'Île-du-Prince-Édouard, on retrouve un vaste projet de développement auquel participent les gouvernements et le secteur privé. Au Nouveau-Brunswick, on a aidé les écoles à acheter de l'équipement informatique et à établir l'accès à Internet. L'APECA participe à tous ces projets depuis un certain temps, du fait qu'elle reconnaît la nécessité de faire mieux comprendre aux gens ce que la technologie signifie pour eux.

Les réseaux STEM~Net (Science, Technology Education, Mathematics Network) de Terre-Neuve, et STANet (Science and Technology Awareness Network) de la Nouvelle-Écosse, sont essentiellement identiques. Le STEM~Net est un réseau scolaire destiné surtout aux enseignants, mais, de plus en plus, également aux élèves. Le STANet est destiné surtout aux adultes. On a créé le STEM~Net en 1993 grâce au soutien financier prévu par l'Entente de COOPÉRATION Canada - Terre-Neuve sur le développement des ressources humaines; il s'agit du premier serveur Internet qui rejoint toute une province au Canada. Le réseau sert de ressource en direct aux enseignants des écoles et des collèges. Le STEM~Net est situé à la Memorial University; les élèves peuvent l'utiliser pour participer à divers projets. Grâce à un partenariat avec Cable Atlantic, plus de 175 écoles de Terre-Neuve sont reliées à Internet. Une enquête téléphonique récente auprès de 440 enseignants a révélé que 90 p. 100 d'entre eux utilisent Internet mensuellement; de plus, la même proportion utilise davantage la TI à des fins d'enseignement. Le STEM~Net a eu une influence sur le développement du Réseau scolaire canadien

STEM~Net a évolué afin de servir les enseignants et les élèves de toutes les régions de Terre-Neuve et du Labrador; le fait de mettre l'accent sur les élèves est un élément de plus en plus important et gratifiant dans le cadre de l'évolution du STEM~Net (Nancy Parsons-Heath, directrice p.i., STEM~Net.)
[STEM~Net] permet de communiquer directement, sans frais, avec d'autres enseignants; ceux-ci ont accès à des ressources et à du matériel d'apprentissage regroupés au même endroit.
(Leo Etchegary, enseignant de mathématiques au secondaire, Mount Pearl.)

d'Industrie Canada. Par exemple, le réseau des nouvelles du Réseau scolaire canadien est un projet scolaire national conçu et géré par le STEM~Net.

On a créé STANet en 1995 afin d'améliorer les connaissances générales en sciences. Le réseau sert de lien entre des organisations qui ont un intérêt dans la promotion de la science et de la technologie et fournit des renseignements sur les activités de TI. Son but premier est d'encourager la culture scientifique et technologique en Nouvelle-Écosse.

L'objectif à long terme du réseau est la création d'un conseil des sciences de la Nouvelle-Écosse. L'APECA a appuyé STANet dès sa création, par le biais de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique. En 1997, STANet a obtenu le prestigieux prix Michael Smith pour la promotion de la science; de plus, le réseau a été reconnu par le Conference Board du Canada pour sa contribution au partenariat entre le milieu des affaires et celui de l'enseignement.

Nous avons été très impressionnés par les programmes novateurs de STANet, en particulier par l'utilisation des dernières technologies informatiques pour transmettre des messages scientifiques aux enseignants, aux gouvernements et au grand public. Notre but commun est d'accroître le niveau d'alphabétisation scientifique; ce dernier a augmenté fortement grâce à notre partenariat avec STANet. (Clair Ripley, coordonnatrice, Énergie atomique du Canada Limitée.)

À l'Île-du-Prince-Édouard, le Partenariat dans l'économie du savoir (PES) est une alliance entre les gouvernements fédéral et provincial, l'University of Prince Edward Island, le Holland College et le secteur privé. Initialement, au début de 1997, il s'agissait d'un projet provincial ayant pour but de cerner les possibilités que l'économie fondée sur le savoir offrait aux habitants de l'Île. Le gouvernement fédéral a reconnu l'importance du projet pour l'amélioration du climat commercial de la plus petite province du pays et a rapidement offert son soutien. Le PES a pour objet de mettre sur pied le premier réseau provincial large bande du Canada, afin de créer une capacité commerciale. L'APECA assure la coprésidence du PES.

Cet important partenariat fait déjà de l'Île-du-Prince-Édouard un chef de file dans les domaines de l'éducation, de l'information et de la haute technologie. C'est précisément son but. (L'honorable Pat Binns, premier ministre de l'Île-du-Prince-Édouard)

Les activités du PES sont concentrées sur les trois éléments clés de la réussite dans l'économie fondée sur le savoir :

un service à la clientèle meilleur, plus rapide et plus efficace;
de meilleures compétences en TI pour les habitants de l'Île;
la création d'emplois dans l'industrie du savoir.

Le PES comprend un programme de financement qui vise à stimuler le développement d'entreprises fondées sur le savoir par le secteur privé. Dans un premier temps, on a reçu

quelque 28 propositions, dont 21 ont été approuvées et ont fait l'objet d'un soutien financier de près de 1 million de dollars. Voici quelques-uns des objectifs du PES :

- renforcer les relations entre les gouvernements et les citoyens;
- permettre aux collectivités rurales de mieux accéder à l'information et aux services;
- améliorer et accélérer le service au public, éliminer le double emploi dans la prestation des services et réaliser des réductions de coûts;
- créer des emplois dans des entreprises fondées sur le savoir.

Au cours de la première année de fonctionnement du PES (1997-1998), les partenaires y ont investi 1 million de dollars. L'APECA a fourni 80 p. 100 de ce montant; le gouvernement provincial et le ministère des Anciens combattants ont contribué pour 10 p. 100 chacun.

Un programme de technologie de pointe destiné aux écoles du Nouveau-Brunswick a reçu un appui dans le cadre de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouveau-Brunswick sur le développement de l'entrepreneurship et le perfectionnement des ressources humaines. Entre 1992 et 1996, cette entente a permis à des écoles d'obtenir du matériel informatique et d'accéder à Internet. Elle a ainsi amélioré les chances de survie de nouveaux projets fédéraux et provinciaux (Réseau scolaire, centres d'accès communautaires) au Nouveau-Brunswick. Les commissions scolaires anglophones et francophones ont pu élaborer des partenariats entre les milieux des affaires et de l'éducation ainsi qu'entre les collectivités et les écoles, au moyen du programme d'acquisition de matériel.

En aidant les gens à comprendre et à utiliser la technologie, on reconnaît notamment que le Canada se trouve au milieu d'une transformation économique où l'information et sa transmission prennent une place prépondérante. Si nous voulons tirer avantage de cette transformation, nos principales ressources sont les gens et leurs compétences. Dans la mesure où l'APECA peut aider les Canadiens de la région de l'Atlantique à se familiariser avec la technologie, elle prépare la région à un meilleur avenir.

4) Aider à établir des alliances et des partenariats pour le développement de la technologie

Le meilleur exemple de ce rôle est la Société atlantique des essais cliniques (SAEC). Il s'agit d'un partenariat entre des universités des quatre provinces et des hôpitaux d'enseignement de Terre-Neuve, de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick. La SAEC a pour objet de constituer une grappe régionale fondée sur le savoir et axée sur les instruments et les services médicaux. À cette fin, elle établira un réseau d'enquêteurs et de coordonnateurs de recherche compétents; de plus, elle augmentera la capacité de dépenses en recherche clinique en améliorant la commercialisation auprès de l'industrie pharmaceutique.

En 1993, le projet de loi C-91 prolongeait la période de protection par brevet des nouveaux médicaments au Canada, afin de permettre aux sociétés pharmaceutiques propriétaires de droits de recouvrer les coûts importants du développement et de l'essai de nouveaux médicaments. En contrepartie, les sociétés ont accepté d'accroître leurs niveaux de dépenses en recherche au Canada. En 1994, 1,6 p. 100 de ces dépenses était destiné au Canada atlantique. Une étude commandée par l'APECA citait le besoin de coopération dans l'industrie pour maximiser l'investissement dans la recherche au Canada atlantique.

L'APECA aide les spécialistes en recherche clinique des quatre provinces à combiner leurs efforts afin d'obtenir des contrats pour mettre à l'essai de nouvelles préparations pharmaceutiques au Canada atlantique.

La SAEC a été créée grâce aux efforts de l'APECA, dans le cadre d'un partenariat avec l'Association canadienne de l'industrie du médicament et le Conseil de recherches médicales du Canada. En 1998, la SAEC est devenue autonome grâce à du financement fourni par ses membres et aux recettes d'autres provenances. La société a fait état des faits suivants :

Les dirigeants de l'Association ont attribué une grande partie de l'augmentation de l'investissement aux travaux de la SAEC. Elle a accompli un travail splendide en démontrant que les compétences et l'infrastructure nécessaires ne sont pas seulement disponibles, mais concurrentielles, selon Greg Hines, président de l'Association canadienne de l'industrie du médicament - (Chronicle Herald, 29 mai 1998)

Elle a joué un rôle crucial dans l'augmentation des dépenses de l'Association canadienne de l'industrie du médicament, qui sont passées de 8,4 à 16 millions de dollars de 1995 à 1997¹⁰.

De 1991 à 1997, la part destinée au Canada atlantique des dépenses totales en R.-D. au Canada est passée de 1,1 p. 100 à 2,4 p. 100.

La Société a constitué un réseau régional composé de plus de 500 chercheurs et 200 coordonnateurs d'expérience.

L'augmentation des investissements et des dépenses de l'industrie pharmaceutique au Canada atlantique a entraîné un accroissement des capacités de la région en matière de transfert technologique et d'essais cliniques.

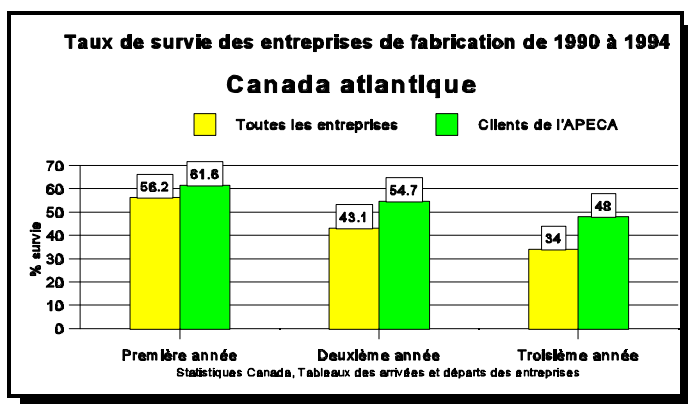
¹⁰ Source : Rapports annuels de l'Association canadienne de l'industrie du médicament, 1995, 1996 et 1997.

Chapitre quatre : Développement des petites entreprises

Alors que les PME comptent pour la plus grande partie de l'ensemble des activités commerciales au Canada atlantique, au-delà de 95 p. 100 des entreprises créées entre 1989 et 1995 comptaient moins de 100 employés (environ 90 p. 100 en comptaient moins de 20). Les PME, qu'elles soient nouvelles ou existantes, ont contribué pour plus de la moitié (58 p. 100) des nouveaux emplois dans la région. L'importance accordée au développement des petites entreprises est tout à fait compatible avec la loi sur l'APECA, selon laquelle les PME sont un moyen d'accroître les possibilités économiques, d'augmenter le revenu gagné et de créer des emplois.

Toutefois, il est vrai que les deux tiers des PME échouent au cours des trois premières années d'activité. C'est donc dire qu'elles trouvent difficile d'obtenir le soutien financier nécessaire au démarrage ou à l'expansion de leur exploitation. Des études ont confirmé que les plus gros obstacles auxquels font face les PME du Canada atlantique ont trait à l'obtention des capitaux dont elles ont besoin pour bien démarrer et faire croître leur entreprise. À titre d'exemple, selon un récent sondage mené auprès d'entrepreneurs éventuels, ces derniers évoquaient un financement inadéquat comme principale raison pour laquelle leur idée d'entreprise ne s'était pas matérialisée¹¹. Dans un autre récent sondage mené auprès de clients de l'APECA, 62 p. 100 des compagnies considéraient l'accès au capital comme le soutien le plus indispensable à la croissance¹². La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante est arrivée aux mêmes conclusions dans un sondage qui a révélé que les petites entreprises du Canada atlantique avaient plus de difficulté que celles du reste du pays à obtenir du crédit¹³. L'une des priorités de l'APECA consiste à surmonter ces obstacles.

Le soutien à l'entreprise fait vraiment une différence. Les nouvelles PME qui ont bénéficié de l'appui de l'APECA ont eu une meilleure chance de survie au cours de leurs trois premières années d'activités, comparativement à l'ensemble des entreprises de la région



¹¹ Atlantic Canada Benchmark Awareness Study, The Research Department Inc., mai 1997.

¹² Enquête de Statistique Canada sur les petites et moyennes entreprises du Canada atlantique, 1997.

¹³ Commentaire de Stéphane Robichaud, lors de la parution de l'étude *Credit Where Credit is Due*, de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, rapporté dans le *Daily Gleaner*, le 28 janvier 1998, page C8.

de l'Atlantique¹⁴. Dans le secteur de la fabrication (où on a relevé une plus grande proportion de clients de l'APECA), parmi les nouvelles entreprises qui ont bénéficié d'un appui, une sur deux était encore en activité en 1994, comparativement à seulement une sur trois pour l'ensemble des fabricants de l'Atlantique. Les entreprises soutenues dans d'autres secteurs, comme le tourisme et les services commerciaux, ont également une meilleure chance de survie. Des sondages de Statistique Canada menés auprès de clients de l'APECA en 1995 et en 1997 corroborent l'incidence du soutien de l'APECA. Dans un sondage de 1997, seulement 3,8 p. 100 des clients ont déclaré que l'appui n'avait pas influé sur leurs activités. Près de 55 p. 100 ont indiqué que leur entreprise atteignait ses objectifs en grande partie grâce au soutien de l'APECA. Un autre 20 p. 100 ont affirmé que l'APECA avait joué un rôle plus modeste dans l'atteinte de leurs objectifs, et 19 p. 100 ont mentionné que le soutien de l'APECA avait assuré la survie de leur entreprise même s'ils n'avaient pas réalisé leurs objectifs.

Le soutien de l'APECA peut être à la fois direct (travail auprès d'une compagnie individuelle) ou indirect (travail auprès de groupes ou d'associations industrielles). Le soutien indirect aux entreprises — afin qu'elles innovent, développent des marchés d'exportation et améliorent leur gestion ou perfectionnent les compétences de leur main-d'oeuvre — est le plus important, représentant plus de 60 p.100 des dépenses de l'APECA (Figure 4, page 16).

Accès aux capitaux et à l'information

En 1995, le Programme Action a donné naissance au Programme de développement des entreprises (PDE). C'est le principal moyen dont dispose l'APECA pour fournir une assistance directe aux entreprises et aux groupes sans but lucratif qui soutiennent les activités de nature commerciale. Dans le cadre des deux programmes, qui ont été conçus pour favoriser le démarrage, l'expansion et la modernisation des PME, on a commencé, en février 1995, à accorder des prêts consentis sans intérêt et sans exiger de garantie.

L'APECA encourage également les prêteurs conventionnels à augmenter leur financement aux PME en stimulant la création de fonds d'investissement des secteurs privé et public pour engendrer d'autres sources de capital. À titre d'exemple, mentionnons les prêts à PEI Capital Fund Inc. et au fonds de capital de risque de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Nouveau-Brunswick, ainsi que la participation de l'APECA à la création d'ACF Capital Atlantique Inc., une société d'investissement en capital de risque.

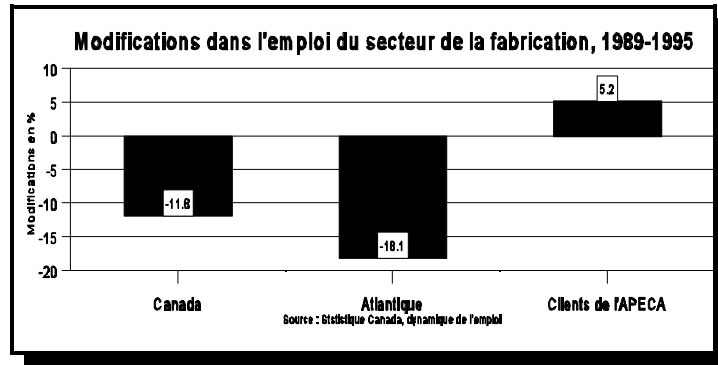
Les données de Statistique Canada sur les tendances de l'emploi permettent de mesurer l'incidence des activités de l'APECA en matière de prêts. De 1989 à 1995, on a constaté une baisse générale de l'emploi dans le secteur de la fabrication au Canada tout comme dans la région

¹⁴ Parmi les compagnies qui ont cessé leurs activités, on compte celles qui ont fait l'objet d'une fusion, qui ont changé de main ou qui ont échoué et celles qui n'avaient pas déclaré de revenus ou rempli leur déclaration d'impôt sur le revenu des sociétés.

de l'Atlantique. Cependant, pendant la même période, les clients de l'APECA ont enregistré une augmentation de 5,2 p. 100 au chapitre de l'emploi.

Les sondages de Statistique Canada auprès des clients de l'Agence dont il est question ci-dessus confirment à leur tour la contribution de l'APECA à la croissance de l'emploi et des entreprises. Seulement 5 p. 100 des clients ont indiqué qu'ils auraient réalisé leur projet sans l'aide de l'APECA. Plus de 20 p. 100 des projets n'auraient pas vu le jour.

Enfin, la majorité des répondants (62 p. 100) auraient reporté ou réduit leur investissement. Non seulement a-t-on enregistré une augmentation moyenne de huit emplois par compagnie aidée, mais les clients ont également fait état d'une augmentation du chiffre d'affaires, y compris au chapitre des exportations. Selon les résultats d'une enquête menée en 1997, les projets réalisés ont engendré une augmentation du chiffre d'affaires de l'ordre de 1,2 milliard de dollars de 1996 à 1997, soit une moyenne de 437 000 \$ par compagnie aidée. Environ le tiers des ventes supplémentaires ont été réalisées grâce à l'exportation. Soixante-huit pour cent des compagnies qui exportent ont indiqué que l'APECA les avait aidées beaucoup ou passablement.



Sur le plan de l'amélioration de l'accès à l'information, l'APECA soutient un réseau d'information commerciale axé sur la clientèle qui repose sur les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), les Corporations locales de développement économique (CLDE) et les organismes de développement économique des collectivités.

Les quatre provinces de la région de l'Atlantique disposent d'un CSEC, qui offre des services et des produits aux PME et aux futurs entrepreneurs. Les centres de la région de l'Atlantique sont gérés et coordonnés par l'APECA; ils offrent sur place des services, des bibliothèques et des bases de données. Toutefois, une bonne partie de l'information est fournie par téléphone, par télécopieur et par Internet dans toute la région.

Les CSEC ont pour mission d'améliorer le démarrage, la survie et le taux de croissance des PME en leur donnant accès à de l'information opportune, précise et pertinente et en les dirigeant aux bons endroits. En 1993 et en 1994, on a mis sur pied des infocentres d'accès facile qu'on peut joindre au moyen d'un numéro 1-800. Depuis, ces infocentres ont créé des réseaux qui les relient aux CLDE et à d'autres organismes de développement communautaire. Ainsi, ils peuvent offrir davantage de services aux secteurs ruraux et aux petites collectivités. En 1997, dans le cadre du programme ConneXion Jeunes Entrepreneurs de l'APECA, on a mis en service des lignes 1-800 à

l'intention des jeunes de 18 à 29 ans intéressés par l'idée de lancer ou d'agrandir une entreprise dans leur région.

En 1997-1998, les CSEC des quatre provinces ont répondu à 81 406 demandes de renseignements, soit 24 p. 100 de plus qu'en 1995-1996. Un récent sondage mené auprès de clients a confirmé que les CSEC fournissent un niveau de service égal, voire supérieur, à celui des meneurs en matière de qualité des services dans le secteur privé¹⁵. Le suivi réalisé par la firme Corporate Research Associates Inc. démontre que pour 83 p. 100 des clients, les besoins d'information et de soutien ont été satisfaits ou dépassés. Pour 87 p. 100 des clients, les Centres de services se sont avérés très utiles (56 p. 100) ou assez utiles (31 p. 100) dans leur prise de décision.

Pratiques de gestion commerciale (PGC)

La recherche démontre que l'amélioration des compétences en gestion et l'application accrue de pratiques officielles de gestion commerciale peuvent accroître les chances de survie, la croissance et la productivité¹⁶. Malheureusement, les études ont également démontré que le Canada atlantique affiche un rendement médiocre en comparaison des repères établis pour définir l'efficacité de la gestion, ce qui explique en partie que le taux de survie des PME est inférieur à la moyenne nationale¹⁷. L'initiative des PGC a pour objectif d'améliorer les compétences des gestionnaires et des propriétaires d'entreprises, d'accroître leur compréhension des avantages des PGC et d'amener les PME du Canada atlantique à appliquer davantage ce type de pratiques.

Les trois exemples ci-dessous, interreliés en bout de ligne, permettent de saisir les efforts fournis par l'APECA pour améliorer les PGC.

Exemple 1 : Gestion de la qualité

Les études démontrent que le recours aux pratiques de gestion de la qualité a une incidence positive sur la productivité et la part de marché des entreprises.¹⁸ Au début de 1994, l'APECA a lancé un programme visant à soutenir les projets de gestion de la qualité entrepris par les PME. En 1997, on a mené une enquête pour évaluer les répercussions de la mise en oeuvre d'un

¹⁵ Corporate Research Associates Inc., Atlantic Canada Business Service Centres, Client Tracking Program, 1998.

¹⁶ OCDE, Baldwin, Johnson, Johannis (voir la bibliographie).

¹⁷ North America Policy Group, Atlantic Canada and the World: A Development Comparison, 1996.

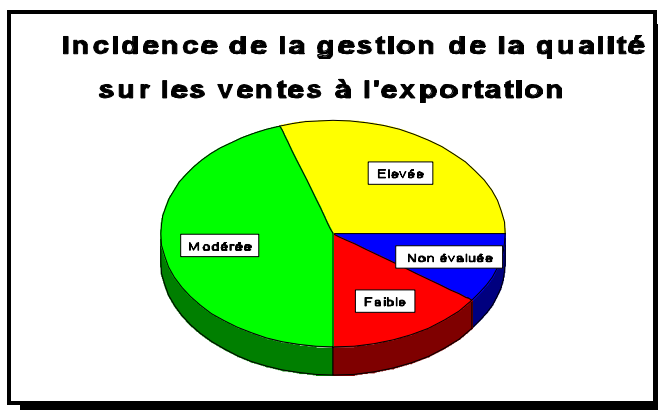
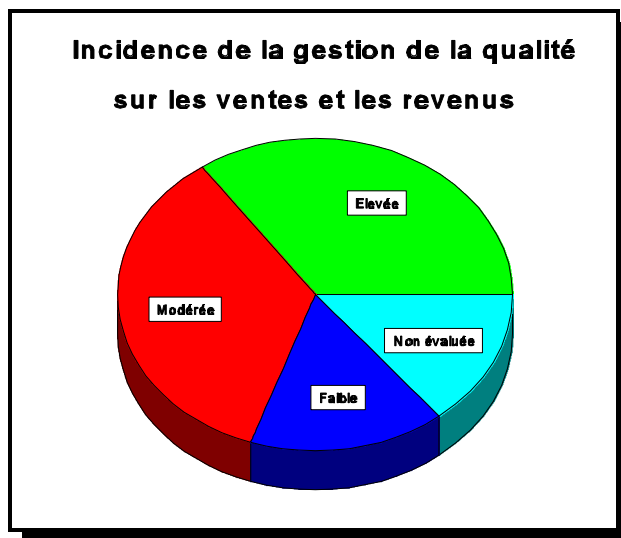
¹⁸ Industrie Canada, La poursuite de la qualité: Un sondage sur les pratiques de gestion de la qualité dans le secteur manufacturier, 1993.

programme de la qualité et déterminer l'importance du soutien offert par l'APECA¹⁹. Les deux tiers des clients qui avaient reçu de l'aide ont participé à des entrevues. La plupart d'entre eux (84 p. 100) avaient mis en oeuvre le programme ISO 9000.

D'après l'enquête, les facteurs du marché représentent l'élément catalyseur qui a le plus incité les clients à mettre en oeuvre un programme de gestion de la qualité. Le tiers des répondants ont indiqué que les besoins du consommateur constituaient le facteur le plus important, tandis que 27 p. 100 ont plutôt évoqué la capacité d'être concurrentiels sur les marchés d'exportation. Les obstacles les plus couramment mentionnés ont été les coûts connexes et le temps exigé pour mettre en oeuvre un programme.

Les répondants ont souligné que les programmes de gestion de la qualité avaient engendré des avantages appréciables, dont les plus courants étaient l'amélioration du milieu de travail et des méthodes utilisées. On a également fait état d'une plus grande satisfaction des clients, du maintien de la position concurrentielle et de profits plus élevés. Près des trois quarts des clients ont attribué l'augmentation de leurs revenus à leur programme de gestion de la qualité. Au moins 70 p. 100 ont qualifié l'incidence du programme d'élevée ou de modérée. L'examen des états financiers de 46 des 83 répondants a révélé des ventes à la hausse dans trois cas sur quatre.

Près de trois clients sur cinq (59 p. 100) ont indiqué que leur programme de gestion de la qualité avait amélioré l'accès aux marchés d'exportation. Les trois quarts se sont dits d'avis que le programme avait eu une incidence élevée ou modérée sur leurs ventes à l'exportation, tandis que près de 60 p. 100 ont fait état d'une augmentation au chapitre de l'emploi. Environ les deux tiers des compagnies ont effectivement enregistré une croissance en matière d'emploi.



¹⁹ ACOA, Impact of ACOA Support for Quality Management, mars 1998.

Selon les résultats de l'enquête, le soutien de l'APECA a joué un rôle essentiel dans la concrétisation des avantages. Ainsi, 19 p. 100 des clients ont affirmé que tous les avantages découlant de la mise en oeuvre d'un programme de gestion de la qualité étaient attribuables au soutien de l'APECA; 30 p. 100 lui ont attribué la majorité des avantages et 34 p. 100, certains avantages. Plusieurs compagnies ont poursuivi sur leur lancée en mettant en pratique, de leur propre chef, d'autres activités d'amélioration de la qualité. Le soutien de l'APECA les a encouragées à intégrer la recherche de la qualité dans leur culture d'entreprise.

En l'espace de quatre ans, nous sommes passés de 6 à 60 employés, et nous continuons à embaucher. Nos effectifs compteraient aujourd'hui 25 ingénieurs et techniciens en moins si nous n'avions pas de certification ISO. Don Dalley, vice-président, Ingénierie, Sea Systems Ltd., St. John's.

Toutefois, l'enquête a révélé un besoin de rehausser l'engagement à l'endroit de la qualité et de sensibiliser les intéressés aux avantages de meilleures pratiques de gestion. L'approche adoptée au Nouveau-Brunswick est révélatrice.

Exemple 2 : Le Nouveau-Brunswick encourage le recours à de meilleures pratiques de gestion commerciale

À partir de 1996, l'APECA a inscrit dans ses priorités l'amélioration des pratiques de gestion commerciale au Nouveau-Brunswick. La promotion de ce type de pratiques et la sensibilisation à cet égard étaient essentielles pour éveiller l'intérêt des PME et obtenir leur engagement.

L'APECA a modifié son programme de services-conseils à l'intention des petites entreprises de manière à ce qu'il soit adapté aux situations dans lesquelles les agents d'affaires dénotaient chez leurs clients des lacunes en gestion. On a créé à cette fin un outil d'auto-diagnostic, en plus de préparer une trousse d'information sur les finances, les services et les produits qui soutiennent les initiatives en matière de qualité.

Une série d'ateliers organisés par l'APECA et ses partenaires aident les PME à améliorer leurs compétences en gestion.

L'APECA et le Groupe de formation Nouveau-Brunswick Inc. ont organisé à l'automne de 1996, une conférence sur les pratiques de gestion commerciale. Plus de 125 personnes y ont participé. Des compagnies du Nouveau-Brunswick offrent des services de formation ont mis en oeuvre 12 ateliers spécialisés fondés sur six grands thèmes. Ces ateliers ont été repris durant

Compte tenu de la combinaison de secteurs urbains et ruraux au Nouveau-Brunswick, il a fallu faire preuve de souplesse dans l'établissement du calendrier et du programme de cours. Bon nombre d'ateliers ont été pris en charge par des gens des régions concernées. Nous avons échelonné les activités et les possibilités à partir de là. Cette approche a rendu les ateliers plus accessibles. (Annette Comeau, présidente et DG, Groupe de formation Nouveau-Brunswick Inc.)

l'exercice 1997-1998 dans plusieurs secteurs de la province, afin qu'un plus grand nombre de gens puissent y participer.

Un total de 62 séances de formation ont été offertes dans plusieurs centres. Quelque 600 personnes y ont participé, et plus de 10 p. 100 d'entre elles ont assisté à plus d'un atelier. Bon nombre de compagnies participantes, emballées par l'expérience, ont jugé bon d'envoyer leurs employés à des séances ultérieures. Le taux de satisfaction à l'endroit des ateliers a été élevé.

Soixante-quinze pour cent des participants les ont qualifiés d'excellents ou de très bons. Par suite de la conférence et des séances, un grand nombre de PME du Nouveau-Brunswick ont posé les premiers jalons d'un programme de formation et de gestion de la qualité.

Nous avons pris en considération des exemples de matériel de commercialisation, examiné le mécanisme qui les sous-tendait, discuté de nouvelles méthodes de mise en marché et appris les uns des autres au cours des échanges. Comme la séance se déroulait dans notre région, je connaissais un grand nombre de participants et les succès qu'ils comptaient déjà à leur actif. Ces éléments ont eu un impact réel sur la situation. (Billie Jo McIntosh, propriétaire de Nana's Pantry Soaps, Riverbank, N.-B.)

L'une des données de l'équation consiste à persuader les gestionnaires d'instaurer de meilleures pratiques de gestion. Il faut également répondre aux besoins des employés, particulièrement si l'on tient compte du fait qu'ils ont tendance, dans un premier temps, à résister aux changements apportés aux méthodes de travail. La Nouvelle-Écosse dispose d'un programme sur l'alphabétisation en milieu de travail qui illustre une façon de surmonter une telle résistance au profit de la compagnie et des employés.

Exemple 3 : Alphabétisation en milieu de travail

L'alphabétisation en milieu de travail est reliée au contrôle de la qualité. Depuis 1994, l'APECA prend part au Programme d'alphabétisation de la main-d'oeuvre par l'intermédiaire de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique. Le programme regroupe divers partenaires, à savoir :

- les employeurs et les syndicats, qui apportent des contributions financières et paient une partie du matériel;
- le Secrétariat national à l'alphabétisation de Développement des ressources humaines Canada;
- les participants au programme, qui doivent également fournir un engagement financier.

L'ampleur de ce partenariat de même que l'engagement financier qu'il représente (848 000 \$ en vertu de l'Entente de COOPÉRATION depuis 1994, plus des contributions d'autres partenaires) témoignent

L'APECA et ses partenaires participent à la mise en oeuvre d'une structure visant à soutenir l'enseignement des capacités fondamentales en lecture et en écriture au travail.

de l'importance du défi que représente l'alphabétisation en milieu de travail. Toutefois, les contributions relativement modestes qui proviennent annuellement de l'Entente de COOPÉRATION ont permis de recueillir des sommes impressionnantes d'autres sources. À titre d'exemple, des contributions directes de 245 000 \$ en 1996-1997 ont permis de recueillir une somme supplémentaire de 439 000 \$ d'autres sources.

Les projets entrepris avec les employeurs ont une durée de trois ans et sont assortis d'une clause de contribution revue à la baisse d'une année à l'autre. Cependant, les sondages ont révélé qu'un nombre important d'employeurs poursuivent le programme une fois que l'aide gouvernementale est expirée. Quant aux compagnies participantes, elles font état de résultats concrets découlant du programme. La compagnie Russell Metals affirme que le programme lui a permis d'obtenir la certification ISO 9000 après l'échec d'une première tentative, attribuable à la faible scolarité de certains de ses travailleurs et à leur capacité réduite d'assimiler des connaissances. Par ailleurs, un programme exécuté par une industrie touristique de Baddeck, à l'île du Cap-Breton, a entraîné une nette amélioration des connaissances et de l'intérêt des employés ainsi que de la qualité des services offerts. Le programme a été cité en exemple par le Conference Board du Canada dans son rapport intitulé *The Economic Benefits of Improving Literacy Skills in the Workplace*.

Le coût d'exécution moyen du programme a été de 3 500 \$ par emplacement, comparativement à des coûts de 15 000 \$ à 50 000 \$ par emplacement pour ce genre de programme ailleurs au Canada. D'autres administrations publiques ont montré de l'intérêt pour le modèle de la Nouvelle-Écosse.

Approvisionnement et défense des intérêts

Les activités réalisées par l'APECA en matière d'approvisionnement et de défense des intérêts visent à aider les compagnies du Canada atlantique à accroître le nombre et la qualité des contrats d'approvisionnement et des marchés en sous-traitance qu'elles obtiennent du gouvernement fédéral.

L'APECA s'y prend de plusieurs manières, notamment en organisant des visites régionales pour les principaux entrepreneurs afin qu'ils puissent constater le potentiel des PME. Ainsi, lorsque la division diesel de General Motors et Hughes Delco Systems Operations ont conclu, avec le ministère de la Défense nationale, un contrat de construction de véhicules de transport de troupes blindés, l'APECA a organisé, en 1996, une visite de prospection de fournisseurs afin de permettre au Canada atlantique de tirer profit de l'engagement de 152 millions de dollars en retombées industrielles et régionales assorties au contrat. Par conséquent, plusieurs compagnies régionales ont obtenu du travail dans le cadre de ce contrat, notamment Apex Machine Works, L & A, et Thomas Equipment, du Nouveau-Brunswick, IMP - Aerospace Division, de la Nouvelle-Écosse, NewTech Instruments Ltd., Garland Systems Ltd. et Steelcor de Terre-Neuve.

L'activité scientifique et industrielle reliée au domaine spatial représente un autre secteur d'intérêt. L'APECA a conclu un partenariat stratégique avec l'Agence spatiale canadienne

(ASC), qui mise sur les capacités scientifiques et technologiques de la région et qui permet aux PME de bénéficier de projets connexes. L'APECA a uni ses efforts à ceux de l'ASC et des quatre provinces de l'Atlantique pour encourager la R.-D. dans le domaine spatial, plus particulièrement en automatisation et en robotique, en développement de technologie spatiale et en sciences de la microgravité. Ces efforts accroîtront les capacités spatiales du Canada atlantique et favoriseront la commercialisation de ses technologies.

Plusieurs PME ont tiré profit du partenariat entre l'APECA et l'ASC :

IOSAT Inc., une petite compagnie de Halifax, a fini par prendre en main la conception et la construction d'un terminal mobile de prises d'images par satellite, qui au départ faisait l'objet d'un contrat de 1 million de dollars favorisant la mise en valeur du savoir-faire des fournisseurs. IOSAT aide ainsi l'ASC et son partenaire commercial à mettre en marché les produits canadiens Radarsat partout dans le monde.

Guigné International Ltd. de Paradise, à Terre-Neuve, a signé en janvier 1997 un contrat visant un programme intermédiaire d'amélioration du lévitateur acoustique spatial à tambour aux fins de la recherche en sciences des matériaux dans le domaine de la microgravité. Le contrat est évalué à 527 653 \$.

Measurand Inc., du Nouveau-Brunswick, a signé en août 1997 un contrat évalué à 899 606 \$ pour adapter des techniques d'animation cinématographique perfectionnées à un environnement de contrôle. Ce contrat est offert dans le cadre du Programme TSAR de l'ASC, mis sur pied pour encourager les compagnies, les universités et les organismes de recherche canadiens à développer de nouvelles technologies en robotique et en automatisation à l'aide d'applications commerciales et spatiales.

Stratos Network Research Inc., de Terre-Neuve, a conclu un contrat de 416 488 \$ en août 1997 afin de développer un modèle de système ouvert pour la communication de données par satellite.

Depuis quelques années, la compagnie Advanced Medical Technologies (AMT), de Charlottetown, a reçu environ 1,7 million de dollars pour des travaux d'usinage accordés en sous-traitance par Spar Aérospatiale, l'entrepreneur principal du projet gouvernemental de Système d'entretien mobile.

Chapitre cinq : Entrepreneurship

Les entrepreneurs représentent l'avenir de l'économie de la région de l'Atlantique. Plus de la moitié des nouveaux emplois, en chiffres bruts, sont créés par des entrepreneurs qui lancent de nouvelles entreprises.

L'augmentation du nombre d'entrepreneurs et de gens qui, dans chaque collectivité, souhaitent rester sur place et lancer une entreprise, fera du Canada atlantique une région qui progresse avec constance et assurance vers l'indépendance financière et la prospérité.

Cette vision, formulée en 1990 dans la stratégie de développement de l'entrepreneurship élaborée par l'APECA, demeure le thème central du mandat de l'Agence. Depuis sa création, l'Agence a participé à plus de 650 projets de développement de l'entrepreneurship, projets qu'elle a planifiés, financés et menés à terme. Chaque projet contribuait à deux objectifs principaux : accroître le nombre de Canadiens de la région de l'Atlantique qui se lancent en affaires pour eux-mêmes, et les aider dans leur quête du succès et de l'expansion.

La stratégie de l'entrepreneurship de l'APECA comporte cinq éléments clés :

Recherche : Pour créer une culture davantage axée sur l'entreprise, il est nécessaire de comprendre la façon dont les entrepreneurs évoluent. L'APECA soutient la recherche continue en matière de développement de l'entrepreneurship et des petites entreprises. Depuis 1993, il y a eu des projets de recherche sur les entreprises à domicile, les entrepreneurs francophones, les femmes entrepreneures, les jeunes entrepreneurs et le démarrage d'entreprises. L'Agence a également produit diverses éditions d'un manuel intitulé « État de la petite entreprise et de l'entrepreneurship dans la région de l'Atlantique ».

L'Organisation de coopération et de développement économiques a publié en 1996 la stratégie de l'entrepreneurship de l'APECA. Dans son introduction au document, le secrétariat de l'OCDE mentionne que la stratégie présente un intérêt particulier « parce qu'elle fait de la promotion de l'entrepreneurship un objectif explicite. Souvent, de par leur formulation, les politiques sont confinées à l'assistance aux entreprises exportatrices, à l'introduction de technologies nouvelles, à la formation de la main-d'oeuvre, etc. Le gouvernement canadien, lui, a conçu une stratégie complète afin de rendre son soutien aux petites et moyennes entreprises plus efficace.[...] Conçue à long terme, cette Stratégie n'en a pas moins commencé à donner des résultats prometteurs. » (OCDE, Mise en oeuvre d'une stratégie de promotion de l'entrepreneurship au Canada – Le cas de la région de l'Atlantique.)

Sensibilisation et promotion :

Promouvoir l'entrepreneurship comme solution de rechange pratique aux formes d'emploi traditionnelles signifie qu'il faut connaître les défis qui se posent aux entrepreneurs. À cette fin, l'APECA participe à la remise de prix qui reconnaissent l'entrepreneurship à l'échelle régionale et nationale, publie des profils d'entrepreneurs et appuie des programmes télévisés tels que « The Leading Edge » et « Temps d'Affaires », qui mettent en lumière des modèles de comportement dans le domaine de l'entreprise.

Grâce à notre partenariat avec l'APECA dans la production de la série télévisée « Temps d'Affaires », plus de 12 000 téléspectateurs francophones du Canada atlantique ont pris connaissance chaque semaine des défis et des avantages de l'entrepreneurship. La diffusion de cette série nous permet de démystifier et de promouvoir l'entrepreneurship et d'encourager plus de gens à lancer leur entreprise. C'est là un exemple parfait de la contribution de l'APECA au développement de notre milieu des affaires. (Ronald Drisdelle, directeur exécutif, Conseil économique du Nouveau-Brunswick.)

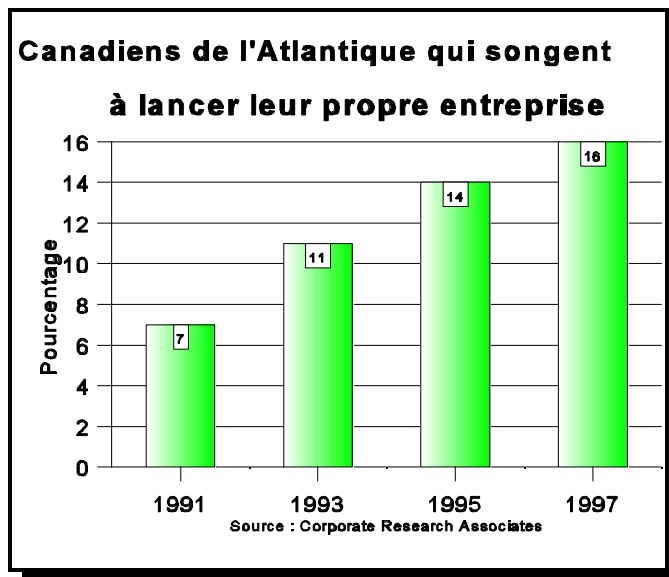
Orientation et éducation : Outre la sensibilisation générale à l'entrepreneurship, les gens doivent savoir comment devenir des entrepreneurs. Les efforts de l'APECA sur ce plan sont en grande partie dirigés vers les jeunes. À titre d'exemple, environ 60 000 élèves des écoles publiques ont pu s'initier en classe aux concepts de l'entrepreneurship dans le cadre d'un programme mené en collaboration avec des ministères de l'Éducation. On a entrepris de répéter l'expérience dans les collèges de la région.

Formation et counselling : Les entrepreneurs qui démarrent ou agrandissent leur entreprise ont besoin de pouvoir compter sur une formation et du counselling pertinents. L'APECA se joint à des partenaires tels que les commissions économiques, les corporations locales de développement économique et les écoles de commerce universitaires, entre autres, afin de s'assurer que les intéressés peuvent obtenir des conseils lorsqu'ils en ont besoin.

Établissement de réseaux : Le niveau d'interaction existant entre les entrepreneurs est un indicateur fiable de la vitalité entrepreneuriale d'une région. L'APECA encourage les activités qui permettent aux promoteurs d'une culture entrepreneuriale de se rencontrer pour communiquer entre eux, partager des idées et coordonner des activités avec des entrepreneurs.

Il peut être très utile pour un jeune entrepreneur de rencontrer d'autres jeunes entrepreneurs pour parler et échanger des idées. Avant que nous ne fassions équipe avec l'APECA, il n'existait pas d'association pour les jeunes entrepreneurs au Canada atlantique. Grâce à ce partenariat, nous sommes en train d'établir dans chaque province une division de l'association de jeunes entrepreneurs. (Tom Hickey, président intérimaire, Association de jeunes entrepreneurs - Atlantique.)

C'est à long terme que l'on évalue une stratégie visant à modifier les attitudes des gens pour les amener à lancer de nouvelles entreprises. Toutefois, les premiers résultats sont prometteurs. À titre d'exemple, en 1997, 16 p. 100 des Canadiens de la région de l'Atlantique ont exprimé l'intention de fonder une petite entreprise au cours des deux années suivantes, comparativement à 7 p. 100 en 1991. Quoiqu'on ne puisse déterminer avec précision l'apport de l'APECA à cette croissance, les activités de l'Agence peuvent être considérées comme facteur d'importance en raison de leur importante contribution au chapitre de la promotion et de l'appui au développement de l'entrepreneurship.



La réalisation de cette structure de soutien entrepreneurial demeure un élément essentiel du mandat de l'APECA. Dans les pages suivantes, nous présentons des exemples précis de projets concernant des activités entrepreneuriales.

Exemple 1 : Le Centre for Entrepreneurship Education and Development (CEED)

Ce centre jouit de l'appui de partenaires des secteurs privé et public et est financé en partie par les recettes de projets. Les objectifs du CEED sont les suivants :

- intégrer une formation en entrepreneurship dans toutes les composantes du système d'éducation de la Nouvelle-Écosse;
- améliorer l'esprit d'entreprise et les structures de développement en Nouvelle-Écosse;
- servir de catalyseur et de point central afin de promouvoir la contribution des particuliers, des organisations et des agences engagés dans le développement économique;
- faire de la Nouvelle-Écosse un chef de file mondial dans la recherche, le développement et la mise en oeuvre de programmes d'éducation en entrepreneurship.

Le CEED, qui a été mis sur pied au coût de 2,3 millions de dollars, a bénéficié de contributions dans le cadre de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse

L'APECA aide à établir un centre qui a pour objet de favoriser l'essor et l'étude de l'entrepreneurship par l'intermédiaire du système d'éducation.

sur la diversification économique, de contributions du ministère de l'Éducation et de la Culture de la Nouvelle-Écosse, de même que de l'apport de participants du secteur privé, notamment Maritime Tel & Tel, la Banque Royale du Canada et bon nombre de PME de la province.

Le CEED a pris part à plus de 40 projets depuis sa création, à la fin de 1995. Il a rejoint plus de 40 000 jeunes personnes par le biais de cours, de camps d'été, de conférences et de programmes. Le centre travaille à la conception de programmes destinés aux élèves de la 3^e à la 12^e année. Au cours de l'année scolaire 1996-1997, 1 756 élèves de la 12^e année de 55 écoles étaient inscrits au cours sur l'entrepreneurship conçu par le centre.

Le centre, grâce à son programme «Open for Business», a été un endroit fantastique pour partager et obtenir de l'information. Il nous a donné l'occasion de rencontrer d'autres jeunes entrepreneurs et d'établir des réseaux avec eux. Si je cherche un certain type de service, je peux le trouver par l'intermédiaire du programme «Open for Business» ou du centre. (Charles Crosby, Crosby Communications Group)

L'équipe d'employés à temps plein du centre est complétée par des étudiants engagés pour une période de quatre mois afin d'acquérir de l'expérience en entrepreneurship et de participer à divers projets. Le programme *Open for Business* du CEED entraîne directement le démarrage de cinq à dix entreprises par mois. Les responsables du centre affirment qu'ils contribuent à environ 1 000 démarrages d'entreprises par année.

Un centre consacré aux projets d'entreprises (satellite du CEED) a ouvert ses portes à l'automne 1997 à Antigonish, et deux autres devraient ouvrir à l'automne de 1998 à Yarmouth et à Shelburne. Ces centres permettront aux élèves de mettre sur pied leur propre entreprise, tout en suivant à l'école secondaire des cours réguliers adaptés au type d'entreprise qu'ils exploitent.

Exemple 2 : Promotion de l'entrepreneurship dans les collectivités spéciales

En Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, on a élaboré des initiatives pour les collectivités spéciales. La mesure visant les gens d'affaires noirs (MVGAN) s'inscrit dans un partenariat dont l'objectif est d'améliorer les compétences et les possibilités entrepreneuriales de la collectivité noire de la Nouvelle-Écosse. Un processus de consultation a initialement permis de cerner les contraintes au développement de la collectivité.

L'APECA fait partie de partenariats qui mettent en oeuvre des programmes spécialement conçus pour la collectivité noire de la Nouvelle-Écosse et pour les Autochtones du Nouveau-Brunswick.

La MVGAN a été approuvée au milieu de 1995, et a bénéficié d'un engagement de 5 millions de dollars sur cinq ans dans le cadre de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique. Elle comporte quatre objectifs :

favoriser l'indépendance économique des particuliers;

promouvoir le développement de l'entreprise, l'éducation et la formation parmi la communauté noire;
créer des partenariats et des liens avec le grand milieu des affaires;
créer un accès au soutien commercial des secteurs privé et public et l'améliorer.

Depuis sa mise en oeuvre, la MVGAN a permis de consentir 32 prêts par l'entremise de sa caisse de prêts aux entreprises et d'effectuer six investissements au moyen d'un fonds de placement en actions. Il y a eu cinq projets de développement communautaire et 46 autres formes d'aide financière. Ces activités ont entraîné la création de 52 emplois à temps plein et de 30 emplois à temps partiel et ont permis de préserver 53 emplois à temps plein et 27 à temps partiel. Les sept membres du personnel de la MVGAN travaillent au Centre de services aux entreprises du Canada d'Halifax, mais ils servent une clientèle plus vaste par l'intermédiaire d'un site Web.

Le fait que la MVGAN s'étende à des foires et à des missions commerciales a aidé au moins deux entrepreneurs à vendre leurs produits dans de nouveaux marchés. Dana Emmerson, président d'Environmental Disposal Concepts Ltd., de Dartmouth, a présenté son broyeur d'ampoules fluorescentes breveté à la foire commerciale de Boston, où il en a vendu 20. « Sans ce type de mission commerciale, il est difficile pour les entreprises de s'établir dans des marchés plus vastes comme celui de Boston », reconnaît M. Emmerson. Brad Miller, propriétaire de Classic Cheesecakes de Sydney, est également allé à Boston. « Deux distributeurs de même que la compagnie Market Basket (une chaîne de 57 épicerie) vendront quatre de mes produits », indique M. Miller.

La participation de l'APECA à un programme visant à développer les compétences en gestion d'entreprise chez les Autochtones du Nouveau-Brunswick l'a amenée à adapter son expertise particulière dans le développement de l'entrepreneurship, à donner accès à de l'information et à des services et à coordonner son travail avec celui de partenaires aux fins de l'exécution efficace de programmes.

Au Nouveau-Brunswick on compte 15 collectivités des Premières nations et un conseil hors réserve, ce qui représente une population totale d'environ 10 000 personnes. L'initiative conjointe de développement économique (ICDE), créée en 1994, a pour but de promouvoir le développement économique autochtone dans la province. Il s'agit d'un programme tripartite fédéral-provincial-autochtone qui permet de définir et d'exploiter des possibilités favorisant le développement économique autochtone. La présidence de l'ICDE est partagée entre l'APECA, un représentant provincial et un représentant des Premières nations. Au nombre des autres partenaires de l'initiative, on trouve la Banque de développement du Canada, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien de même qu'Entreprise autochtone Canada.

L'harmonisation des programmes de développement de l'entrepreneurship avec les besoins spéciaux des Autochtones s'est avérée un travail exigeant qui a fait appel à l'expérience de l'APECA en matière de coordination. L'Agence a engagé deux coordinateurs (tous deux Autochtones) pour soutenir l'exécution du programme. On a également engagé quatre

coordinateurs pour les activités sur le terrain dans le cadre de l'ICDE. Les trois programmes suivants ont été conçus à l'intention d'une clientèle précise :

Le programme de formation et d'encadrement Femmes vers l'entrepreneurship, expressément conçu pour les femmes entrepreneures qui souhaitent démarrer une petite entreprise ou qui viennent de le faire. Ce programme comprend de 220 à 280 heures consacrées à la formation, à l'encadrement, à des discussions en table ronde et à l'établissement de réseaux avec des personnes-ressources dans les PME afin de mieux comprendre ce que représentent le développement et la gestion d'une entreprise et, plus particulièrement, la préparation d'un plan d'entreprise.

Je savais que j'avais la bosse des affaires... Le programme Femmes vers l'entrepreneurship a été fantastique. (Ronalda Ward, aspirante propriétaire d'immeubles de location résidentielle. En avril 1998, M^{me} Ward était l'une des 15 femmes des Premières nations de Red Bank et d'Eel Ground à réussir un cours organisé dans le cadre du programme Femmes vers l'entrepreneurship donné par la Banque de développement du Canada et payé par l'APECA et DRHC.)

Un programme sur les possibilités d'affaires, qui vise à aider les gens à trouver des idées porteuses de possibilités commerciales. Le programme dure de 18 à 30 heures, au terme desquelles les participants sont prêts à dresser un plan d'entreprise et à passer à d'autres programmes tels Femmes vers l'entrepreneurship.

Le Programme d'entrepreneurship pour les jeunes Autochtones s'adresse au groupe des 18 à 29 ans. Il initie ces derniers au concept des petites entreprises au moyen d'une formation en classe et d'exposés donnés par des conférenciers. Ce programme d'une durée d'environ 100 heures vise à sensibiliser les jeunes aux possibilités qu'offrent les PME.

Les principaux rôles de l'APECA dans le cadre de l'ICDE ont été de faciliter l'accès des clients aux services (adapter les programmes aux besoins particuliers des Autochtones) et de coordonner l'approche de plusieurs autres partenaires importants du développement de l'esprit d'entreprise chez les Autochtones. Là encore, l'initiative démontre la façon dont l'APECA est progressivement devenue la représentante du gouvernement fédéral pour un large éventail de programmes au Canada atlantique. La souplesse et l'adaptabilité distinguent la méthode de l'Agence lorsque celle-ci exécute des projets qui visent à adapter des programmes existants aux besoins de collectivités particulières.

À Terre-Neuve, l'APECA a continué de fournir son soutien à la Torngait Ujagannaivingit Corporation (TUC), près de Nain (Labrador). Cette filiale en propriété exclusive de la Labrador Inuit Development Corporation exploite des carrières de roche anorthositique qu'elle exporte en blocs. En 1997-1998, l'Agence a financé la construction d'une installation de transformation des blocs d'anorthosite à Hopedale (Labrador).

Exemple 3 : Les centres d'entreprises des YMCA-YWCA de St. John's et de Glace Bay

À Terre-Neuve et au Labrador, l'événement *Entreprise Olympics* est une compétition annuelle organisée par le Centre d'entreprises YMCA-YWCA de St. John's. Des entrepreneurs en herbe participent à des séminaires donnés par des entrepreneurs établis qui ont réussi, puis se livrent à des jeux visant à promouvoir l'esprit d'entreprise - par exemple, développer en une demi-heure un plan de mise en marché pour un nouveau produit. Les élèves participent également à une foire commerciale, où les stands sont jugés selon la créativité du design et de l'idée commerciale.

On utilise des moyens novateurs pour initier les jeunes gens à l'entrepreneurship.

Les responsables du Centre d'entreprises du Y considèrent qu'il est important de s'occuper des jeunes si on veut développer une attitude saine à l'égard de l'entrepreneurship. Le centre fournit de l'aide à ceux qui songent à démarrer leur propre entreprise. Des conseillers aident les clients à élaborer un plan d'entreprise et peuvent même les appuyer dans la recherche du financement nécessaire au démarrage d'une entreprise. Ce processus est tout aussi important, voire plus important, que le résultat final. Le centre fonctionne grâce à du financement de base fourni par l'APECA et Développement des ressources humaines Canada. Le développement d'une culture entrepreneuriale demeure au cœur du mandat de l'APECA. Plus la clientèle rejointe est jeune, meilleures sont les chances de développer ce type de culture.

Les jeunes aiment le Centre d'entreprises du Y. « Le professionnalisme de votre personnel a contribué à la réalisation fructueuse de mon plan d'entreprise. Je possède maintenant une base solide à partir de laquelle je peux jeter les fondations de mon entreprise ». (Geoffrey Moulton, InterFax Inc.) Tout bien pesé, je recommanderais le Centre d'entreprises du Y à quiconque entend démarrer sa propre entreprise. Les connaissances et l'aide que m'a fournies le personnel étaient inestimables». (Cheryl Parsons)

Au cours des cinq ans écoulés entre 1993 et 1997, le Centre d'entreprises du Y a répondu à 6 600 demandes de renseignements et s'est occupé de 1 054 clients; il peut revendiquer une participation à 128 démarrages d'entreprises. Ces nouvelles entreprises ont permis de créer quelque 238 emplois. Selon le centre, 70 p. 100 des entreprises existent toujours.

Un autre centre d'entreprises est annexé au YMCA de Glace Bay, en Nouvelle-Écosse. Créé en 1987 par Emploi et Immigration Canada (aujourd'hui DRHC), le centre compte actuellement cinq employés secondés par deux étudiants pendant l'été. Au début de 1998, le centre avait enseigné des compétences entrepreneuriales à près de 1 000 clients par le biais de ses programmes de formation et de perfectionnement, aidé 273 entreprises à démarrer et contribué à la création de près de 600 emplois. Quelque 41 p. 100 des entreprises sont toujours en activité.

Chapitre six : Tourisme

C'est sans doute dans le secteur du tourisme, plus que dans toute autre composante de l'économie du Canada atlantique, que l'APECA a fait le plus d'efforts pour promouvoir une approche régionale. À cette fin, l'Agence a créé de nouveaux partenariats dans un secteur traditionnellement très fragmenté, ce qui a eu pour effet de susciter une synergie grandissante entre les partenaires, chacun y contribuant des qualités et des ressources différentes. Plusieurs exemples illustrent le rôle important qu'a joué l'APECA.

Les membres du **Partenariat du tourisme du Canada atlantique** (PTCA), créé en 1993, sont l'APECA, les quatre ministères provinciaux du tourisme, les quatre associations provinciales de l'industrie touristique de même que Tourisme Canada (devenu aujourd'hui la Commission canadienne du tourisme). Son mandat consiste à établir une relation solide entre l'industrie et le gouvernement, pour développer et promouvoir le tourisme en Atlantique. Depuis 1994, le PTCA a complété les efforts des provinces en matière de commercialisation du tourisme à l'échelle nationale et internationale en menant des campagnes intensives de publicité et de publipostage pour l'ensemble de la région.

Le Partenariat du tourisme du Canada atlantique représente « ... une étape majeure dans la poursuite d'une approche centrée et coordonnée pour développer l'industrie touristique au Canada atlantique ». (Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, novembre 1995)

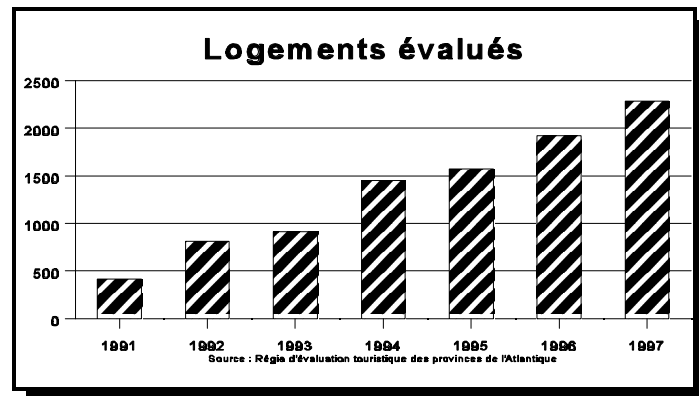
Depuis 1994, des efforts publicitaires ont été dirigés vers le Canada central, la Nouvelle-Angleterre, les États de New York, de la Pennsylvanie et du New Jersey, l'Angleterre, l'Allemagne et le Japon. On estime que les dépenses effectuées à ce chapitre en 1994, 1995, 1996 et 1997 ont rapporté des recettes touristiques supplémentaires de 66 millions de dollars. Ces efforts de commercialisation ont entraîné un rendement substantiel des fonds publics dépensés. À titre d'exemple, la plus récente campagne, en 1997, a généré près de six dollars en dépenses touristiques pour chaque dollar investi. Au cours des quatre dernières années, les campagnes de commercialisation ont engendré un total de 268 000 demandes de renseignements; environ 25 p. 100 des demandes se sont traduites par des visites, de sorte que 67 000 nouveaux touristes ont séjourné dans la région. Quelque 65 entreprises et organisations du secteur privé ont dépensé plus de 1,5 million de dollars sur des campagnes de commercialisation coopératives menées par le PTCA.

Le PTCA a également fourni aux intervenants de l'industrie touristique un point de rencontre où ils peuvent discuter d'intérêts communs, partager des perspectives et des solutions, réaliser des études de marché, adopter des positions de principes communes, et élaborer des plans d'action conjoints. La conférence de 1996 intitulée « Le tourisme au Canada atlantique : prendre le virage au XXI^e siècle », qui a débouché en 1997 sur l'Entente sur le tourisme dans la région de l'Atlantique, constitue un exemple de ce type de rencontre. L'Entente, financée à 50 p. 100 par l'APECA et administrée par le PTCA, prévoit des ressources financières pour les activités du PTCA jusqu'en mars 2000.

Notre industrie est en grande partie composée de petites entreprises qui fonctionnent avec des ressources limitées. L'Entente sur le tourisme dans la région de l'Atlantique réunit les petits et les grands exploitants et les deux paliers de gouvernement pour offrir des avantages que nous ne pourrions pas obtenir seuls. (John Slipp, président, Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick)

Si le PTCA met l'accent sur la commercialisation, la **Régie d'évaluation touristique des provinces de l'Atlantique (REPTA)** s'occupe de la qualité de l'hébergement touristique. Fondée en 1990, la RETPA est une organisation à but non lucratif dont le mandat est de promouvoir et de normaliser l'évaluation des logements couverts dans la région. L'APECA a offert un appui financier primordial à la RETPA.

Les touristes sont de plus en plus raffinés et s'attendent à séjourner dans des logements de qualité supérieure. Des critères uniformisés sont des outils de commercialisation particulièrement utiles pour les petits exploitants qui n'ont pas la cotation standard permettant habituellement de distinguer les grandes chaînes.



Le nombre de logements évalués dans la région est passé de 415 en 1991, à 2 284 en 1997. Le programme d'évaluation des emplacements de camping a été mis en place en 1995 et 166 emplacements ont été évalués en 1997.

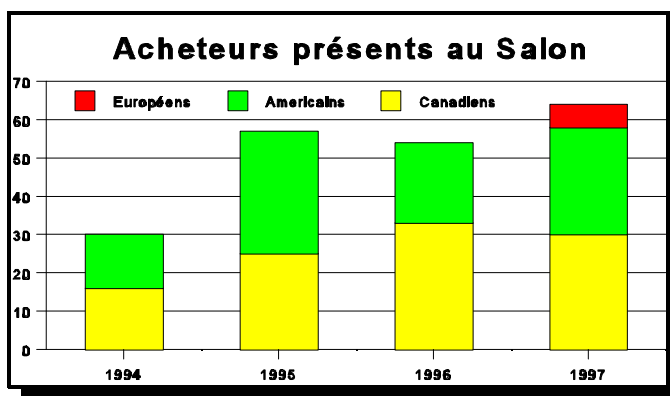
Mis à part les chiffres présentés ici, il existe des preuves que les progrès de la RETPA sont à l'origine d'autres succès. Le taux d'efficacité est supérieur depuis que l'évaluation a été combinée à la délivrance de permis dans

Au cours des deux dernières années, le nombre de gens qui nous ont choisis en raison de notre cotation a fait un bond spectaculaire. Les visiteurs ne cessent de me répéter qu'ils préfèrent s'appuyer sur un système de cotation cohérent. (Marianne Larsen, Larsen's Log Lodge, Millville (Nouveau-Brunswick), propos rapportés dans le numéro de février 1998 du bulletin Tourism Excellence Inc.)

trois des quatre provinces (la Nouvelle-Écosse n'est pas du nombre). La RETPA est également à l'origine du développement et de la mise en oeuvre du système de cotation Canada Select, de plus en plus utilisé partout au Canada. La cote normalisée d'une étoile Canada Select est maintenant considérée comme l'exigence minimale pour l'attribution de licences dans les trois provinces de l'Atlantique participantes. La RETPA commence à mettre son expérience et ses compétences à profit dans d'autres régions du Canada, où elle exécute des programmes de mise en oeuvre de systèmes de cotation de l'hébergement, d'assurance de la qualité et de formation des travailleurs du secteur touristique.

Le Salon du tourisme du Canada

atlantique, créé en 1994, propose une autre forme de partenariat en matière de commercialisation. L'initiative met à contribution l'APECA, les quatre ministères provinciaux du tourisme et les associations touristiques. Le Salon permet aux exploitants du tourisme de l'Atlantique de rencontrer des acheteurs, en particulier des compagnies qui offrent des circuits en autocar. Le nombre de vendeurs réunis



à cet événement est passé de 74 en 1994 à 164 en 1997. En outre, le nombre d'acheteurs s'est accru considérablement et comptait pour la première fois des représentants européens en 1997.

Des enquêtes de suivi ont permis d'évaluer les répercussions économiques du Salon. Pour le seul secteur des circuits d'autocar, les données estimatives ont quadruplé, passant de 10 millions de dollars en 1994, à 40 millions de dollars en 1997. Il s'agit de répercussions complémentaires, dans la mesure où elles ne tiennent compte que des compagnies d'autocar qui ont décidé de se rendre au Canada atlantique après avoir participé au Salon.

Outre ces méthodes de développement touristique qui englobent toute la région de l'Atlantique, l'APECA a activement soutenu divers projets très prometteurs à l'échelon provincial.

Exemple 1 : Le Celtic Colours International

La musique celtique est l'une des assises de la culture de l'île du Cap-Breton. Le festival international des couleurs celtiques, inauguré en octobre 1997, a offert l'occasion de mettre en évidence des talents locaux, de célébrer des traditions culturelles bien ancrées et d'établir un événement qui a déjà rapporté de solides avantages économiques. Le festival, qui regroupait plus de 300 musiciens du

L'APECA soutient un festival qui célèbre le patrimoine musical du Cap-Breton.

Cap-Breton et d'ailleurs, a attiré une foule d'environ 4 000 visiteurs de l'extérieur de l'Île et a été classé parmi les 100 meilleures attractions nord-américaines par l'*American Bus Association*. Le festival a permis de prolonger la saison touristique annuelle et a posé des jalons solides en vue de la tenue d'une manifestation annuelle.

La *Celtic Colours Festival Society* a organisé le festival à l'aide d'un soutien financier provenant de plusieurs sources, notamment l'APECA, le gouvernement provincial et diverses sociétés commanditaires (Doane Raymond, Budget Rent-a-Car et FORTIS). L'événement, qui a coûté 620 000 \$, a rapporté de 2,9 à 3,5 millions de dollars à l'économie du Cap-Breton. On a évalué à 11 700 le nombre de participants aux activités organisées dans le cadre du festival.²⁰ Selon des sondages réalisés après le festival, la moitié des entreprises touristiques ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires comparativement à l'année précédente. Ces exploitants, enthousiastes à l'idée des possibilités offertes par le festival de 1998, planifient des promotions et des offres spéciales. Après avoir constaté la popularité du premier festival, les grandes compagnies d'autocar ont prévu des itinéraires particuliers pour l'événement.

Nous considérons également que notre saison prolongée a été fructueuse, et nous savons que le festival des couleurs celtiques y a contribué. La plupart des gens qui sont venus chez nous s'étaient déplacés pour venir au festival. (Rodney Chiasson, gestionnaire, Nova Scotia Highland Village.)

Exemple 2 : Baie de Bouctouche - Sentier de la baie intérieure et plan directeur d'écotourisme

La zone côtière près de Bouctouche, dans l'est du Nouveau-Brunswick, a été transformée en destination touristique de premier plan qui allie l'environnement et la culture locale. Le centre d'interprétation Éco-Centre Irving « la Dune de Bouctouche » nouvellement construit a récemment remporté le prestigieux prix « Tourism for Tomorrow » de British Airways. Le centre fait partie d'une série d'attractions, dont un réseau de sentiers pédestres autour de la baie intérieure ainsi que le centre d'interprétation du patrimoine acadien appelé le « Pays de la Sagouine ». Le nombre de visiteurs au Pays de la Sagouine est passé de 41 400 en 1993 à 73 000 en 1997. La collectivité de la baie de Bouctouche fait fond sur cet investissement. En 1997, l'Éco-Centre a attiré à lui seul 88 500 visiteurs pratiquement sans aucune publicité.

L'APECA a participé de plusieurs manières au développement de l'infrastructure touristique régionale. En partenariat avec le gouvernement provincial, la collectivité et le secteur privé, l'Agence a élaboré un plan directeur intégré en matière d'écotourisme. Elle a également aidé à construire les

En unissant nos efforts pour aménager les dunes côtières... nous travaillons tous à la création d'une fiducie publique.. Les Irving sont très fiers de participer à cet important projet. (J.D. Irving, Irving Group.)

²⁰ Rave Entertainment - Celtic Colours International Festival Final Report.

sentiers autour de la baie intérieure qui relie les diverses attractions de la région. Le développement d'un vaste complexe d'attractions écologiques et culturelles dans la région de Bouctouche encourage la venue d'un plus grand nombre de touristes.

Exemple 3 : Le sentier des Vikings

Le sentier des Vikings est une initiative visant à développer et à commercialiser l'industrie touristique dans les secteurs de la péninsule Great Northern et du détroit du Labrador, à Terre-Neuve. Ce n'est pas un sentier pédestre comme tel, mais plutôt un complexe global qui relie les collectivités, les attractions et les installations dans le but d'attirer un plus grand nombre de touristes dans la région. Les sites d'interprétation, l'aménagement paysager et les améliorations apportées aux hôtels et aux restaurants sont des éléments clés de la mise en valeur du patrimoine culturel de la région dans le but d'accroître le potentiel touristique.

Les collectivités de la péninsule Great Northern jouissent d'un appui dans leurs efforts pour améliorer l'industrie touristique locale.

La signalisation commune et les efforts de commercialisation sont des preuves tangibles du travail réalisé autour du sentier.

Toutefois, les liens sous-jacents mettent à contribution des partenaires de tous les paliers de gouvernement, notamment l'APECA, les collectivités de la région et le secteur privé. L'accord sur le tourisme du sentier des Vikings, signé en 1994,

L'an 2000 nous donne l'occasion de mettre notre région à l'avant-scène, sous les projecteurs internationaux. Les gens viendront ici pour voir les Vikings, mais repartiront en évoquant nos gens et le caractère unique de notre province. (Randy Letto, gestionnaire en marketing, Viking Trail Tourist Association)

déterminait les partenaires et leurs rôles ainsi que l'orientation stratégique pour préparer la région en vue de la fête commémorative de l'arrivée des premiers Européens en Amérique du Nord, qui aura lieu en l'an 2000. Ce partenariat a été motivé par une vision commune selon laquelle le travail collectif permettrait à la région de s'épanouir pleinement sur le plan touristique et aiderait à compenser le déclin de l'industrie du poisson de fond.

Comme l'histoire des Vikings remonte à un millier d'années, la région est bien placée pour tirer profit de l'intérêt croissant dont jouit le tourisme éducatif et culturel. La célébration du millénaire de l'arrivée des Vikings, en l'an 2000, a été considérée à un moment donné comme étant l'objectif final du projet. Maintenant, on la perçoit comme le point de départ de grands événements à venir.

Chapitre sept : Commerce

Il existe un lien étroit entre l'expansion des exportations et la croissance de l'emploi. Selon Industrie Canada, chaque milliard de dollars en exportations crée de 6 000 à 8 000 nouveaux emplois²¹. Dans le cadre de son mandat visant à promouvoir le développement économique du Canada atlantique, l'APECA se doit de compter l'expansion du commerce au nombre de ses priorités. En fait, c'est là une priorité. Compte tenu de l'attention plus grande accordée aux PME, habituellement moins bien préparées que les grandes compagnies en vue de l'exportation, cette partie du mandat de l'APECA revêt une signification beaucoup plus décisive.

Promotion du commerce international

L'Entente de COOPÉRATION entre le Canada et les provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur (PCE), conclue en 1994, et dotée d'un budget de trois millions de dollars, devait initialement durer

Une entente à l'échelle de la région vise à mettre en place l'infrastructure commerciale essentielle aux PME.

trois ans. Par suite des leçons apprises et des résultats obtenus, l'entente a été prolongée en 1997 pour une autre période de trois ans et a bénéficié de 2 millions de dollars supplémentaires.

La PCE sert à la fois de mécanisme pour mettre en place l'infrastructure essentielle au commerce et de moyen pour les PME d'acquérir de l'expérience en exportation. Elle appuie l'une des priorités de l'APECA, à savoir le commerce, et fournit un point de rencontre favorable au partage des connaissances, des mesures et des ressources financières dans le but d'aider les compagnies de la région de l'Atlantique à développer le commerce international. L'Entente met à contribution trois ministères fédéraux de même que les quatre gouvernements provinciaux.

La PCE est importante dans la mesure où elle permet aux provinces de l'Atlantique de tirer profit d'économies d'échelle dans la promotion du commerce et de contribuer à l'initiative globale d'Équipe Canada. En outre, elle permet à chaque province, moyennant un investissement relativement faible, de profiter de ressources substantielles par la mise en place d'une infrastructure commerciale ou l'établissement de nouveaux marchés. Ainsi, la région et ses entreprises peuvent bénéficier d'une reconnaissance accrue sur les marchés étrangers et d'une plus large diffusion de leurs produits.

En mars 1998, on avait mené une enquête auprès de 486 PME de la région de l'Atlantique qui avaient participé à des projets de PCE. Le but était de connaître les progrès réalisés et les résultats obtenus jusqu'alors. Les 295 compagnies ayant répondu à l'enquête attribuent les résultats suivants à leur participation aux projets de PCE :

²¹ Partie III du Budget des dépenses d'Industrie Canada de 1998-1999 - Rapport sur les plans et les priorités.

38,6 p. 100 des répondants se sont lancés dans l'exportation ou ont accru leurs activités à ce chapitre;
52,2 p. 100 ont cerné de nouveaux marchés potentiels;
64,1 p. 100 ont noué des liens précis sur des marchés d'exportation;
46,4 p. 100 ont modifié leurs produits ou leurs procédés par suite de leur participation à un projet.

Groupe de formation Nouveau Brunswick Inc.

Il y a environ cinq ans, l'APECA a reconnu la possibilité d'exporter les services de l'industrie de la formation et de l'enseignement en commerce du Nouveau-Brunswick. Un groupe de concertation composé de représentants de l'industrie a aidé l'APECA à « faire germer l'idée d'une alliance à des fins commerciales. Depuis sa mise sur pied en 1994, le Groupe de formation Nouveau Brunswick Inc. a offert l'occasion à ses membres de se préparer en vue de faire des échanges commerciaux, de concentrer leurs efforts sur ces activités et de partager de l'information et des expériences acquises grâce au réseautage. Font partie du Groupe des compagnies privées offrant des services en formation traditionnelle et fondée sur la technologie, des universités de même que les Collèges communautaires du Nouveau-Brunswick. Il s'agit désormais d'une alliance vouée à l'exportation des services fondés sur les connaissances offerts par ses membres.

Un groupe d'enseignants et de formateurs du Nouveau-Brunswick commencent à exporter leurs services.

Le Groupe a ceci de particulier qu'il tente d'exporter des services du Canada atlantique, et non pas des produits. Des efforts considérables ont été déployés pour élaborer des politiques, élaborer des plans d'entreprise et de commercialisation et définir un mandat et une stratégie.

Récemment, le Groupe a obtenu son premier contrat de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Il gèrera un projet dans le cadre du Programme de stages pour les jeunes piloté par l'ACDI. On embauchera 20 jeunes qui, à titre de stagiaires, offriront une formation relative à Internet dans dix pays francophones où l'ACDI a déjà investi pour l'installation de serveurs. Il s'agit d'une réalisation majeure qui pourrait engendrer d'autres projets de l'ACDI.

Ce contrat comportera d'autres avantages, à savoir un partenariat avec le Centre canadien d'études et de coopération internationales, qui participe à des marchés avec l'ACDI depuis de nombreuses années et qui a placé quelque 900 stagiaires dans plus de 23 pays. L'expertise internationale du centre assurera non seulement un accès souple pour le Groupe, mais lui permettra aussi de bénéficier d'un transfert de connaissances. Le Centre s'est dit intéressé à établir un partenariat à long terme avec le Groupe, reconnaissant du même coup qu'il s'agit d'un moyen idéal pour établir des consortiums avec les secteurs privé et public. Le Groupe recherche

également des possibilités de travail contractuel en Roumanie, en Jamaïque, et à la Trinité-et-Tobago.

Chapitre huit : Développement économique des collectivités (DEC)

Le DEC consiste en une approche communautaire visant à accroître la santé économique d'une collectivité. L'objectif de l'APECA est d'accroître la capacité des organisations locales de planifier et de mettre en oeuvre leurs propres priorités économiques, et de les aider à réaliser leur potentiel. En 1993, l'Agence a entrepris, de concert avec les gouvernements provinciaux de Terre-Neuve, de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Nouvelle-Écosse, un processus de restructuration qui a entraîné le regroupement de nombreux organismes locaux déjà engagés dans le développement économique. Le Nouveau-Brunswick avait déjà procédé à une restructuration il y a 20 ans. Dans le cadre de La stratégie du poisson de fond de l'Atlantique (LSPA), l'Agence met en oeuvre un programme spécial de DEC visant à aider les collectivités touchées par la fermeture de la pêche du poisson de fond à créer des possibilités d'emploi. Depuis qu'elle a hérité du programme fédéral Développement des collectivités en 1995, l'Agence s'est efforcée d'intégrer les corporations locales de développement économique (CLDE) dans le partenariat établi entre le gouvernement, les collectivités et les entreprises.

Les CLDE sont des organisations indépendantes à but non lucratif dirigées par des bénévoles de la collectivité, qui offrent des services de prêt et de counselling aux petites entreprises des collectivités rurales. L'une de leurs principales fonctions est de s'assurer que leurs activités relatives aux prêts sont compatibles avec les plans stratégiques régionaux élaborés par les organisations locales.

Dans le contexte actuel, où les ressources sont de plus en plus rares, l'établissement de partenariats efficaces constitue un rouage essentiel pour les collectivités qui veulent atteindre leurs objectifs économiques. Le rôle de l'APECA dans le cadre des partenariats consiste à fournir de l'information, de l'expertise et du soutien technique et professionnel. L'Agence fait la promotion des priorités communautaires auprès d'autres ministères fédéraux et elle coordonne le soutien dans des secteurs tels que l'information, l'innovation, l'entrepreneuriat, l'expansion des marchés d'exportation, l'infrastructure (par l'intermédiaire du Programme des travaux d'infrastructure du Canada) et l'accès au capital.

Dans son rôle de partenaire des collectivités travaillant à leur propre développement, l'APECA aide également à élaborer des liens régionaux plus efficaces entre les organismes locaux et provinciaux et elle contribue, de concert avec les gouvernements provinciaux et les organisations de DEC, à la planification et à la mise en oeuvre des priorités locales ainsi qu'à la prestation de services au profit de PME locales. L'une des principales forces du DEC dans la région de l'Atlantique repose sur la participation de quelque 1 200 bénévoles aux efforts de développement économique de leur collectivité. Grâce à leur connaissance approfondie des conditions locales, les organisations de DEC sont souvent bien placées pour exécuter des programmes destinés aux petites entreprises. L'APECA fait de ces organisations communautaires des agents de prestation de services fédéraux là où cette approche se veut la plus pratique.

Les collectivités rurales, où vivent près de la moitié des Canadiens de la région de l'Atlantique et où les avantages économiques sont souvent moindres que dans les régions urbaines, sont aux prises avec des défis particuliers dans leur quête de viabilité économique. Pour cette raison, et à l'appui du programme de renouveau économique rural annoncé par le gouvernement fédéral en 1996, l'Agence a élargi le champ d'application des CLDE de manière à ce que tous les Canadiens et Canadiennes des secteurs ruraux de la région de l'Atlantique aient accès à leurs services. Dans un récent sondage réalisé auprès de plus de 400 clients de CLDE ayant reçu de l'aide technique (mais non financière), plus du tiers (36,6 p. 100) ont indiqué que l'aide avait engendré des retombées positives. Ces clients ont démarré une entreprise ou agrandi celle qu'ils possédaient déjà. Deux tiers des répondants ont pu économiser du temps grâce à leur visite à la CLDE. *Les clients qui n'ont pas démarré d'entreprise ont souligné qu'ils étaient reconnaissants des conseils qu'on leur avait fournis et grâce auxquels ils avaient pu éviter de faire de mauvais investissements.* Plus de 82 p. 100 des clients recommanderaient sans hésiter le centre aux membres de leur famille et à leurs amis. Depuis qu'elle est responsable des CLDE, l'Agence a fourni des fonds d'investissement supplémentaires pour répondre aux demandes de prêts des PME en régions rurales.

Par définition, le DEC est un processus à long terme qui mobilise les ressources de la collectivité et les axe vers des objectifs communs. Les exemples ci-dessous fournissent la preuve que l'expansion, pour être fructueuse, doit s'alimenter au sein même de la collectivité. La raison pour laquelle une approche a pu connaître du succès à un endroit donné s'explique par des efforts persistants fournis pendant de nombreuses années, un leadership solide dans la collectivité et la mobilisation de nombreux bénévoles déterminés à coopérer pour réaliser des gains économiques. Forte de ces renseignements, l'APECA a structuré son soutien à l'égard du DEC de manière à s'assurer que la collectivité progresse vers l'autonomie et assume la responsabilité de son développement.

Consolidation des structures économiques locales : l'exemple de Terre-Neuve

Depuis la présentation du dernier rapport quinquennal de l'APECA au Parlement, on a transformé l'approche utilisée à Terre-Neuve en ce qui concerne le DEC. Bien qu'on en soit encore aux premiers balbutiements, le modèle, l'avant-projet et les Travaux réalisés à ce jour tendent vers une approche stratégique plus efficace, participative et stratégique. La genèse de la restructuration remonte au plan stratégique provincial de 1992 en matière économique, qui prévoyait l'adoption d'une approche zonale. En mai 1994, un groupe de travail se mettait en marche sous la direction de l'APECA. Il regroupait des représentants des gouvernements fédéral et provincial, du conseil de développement rural de Terre-Neuve et du Labrador, de la fédération des municipalités de Terre-Neuve et du Labrador, des comités d'aide au développement des collectivités et du milieu des affaires. Le groupe de travail a tenu 22 séances de consultation publique et a reçu plus de 250 mémoires.

Au début de 1995 on a publié un document intitulé *Community Matters: The Report of the Task Force on Community Economic Development*. Les gouvernements fédéral et provincial y

annonçaient leur appui pour la création de conseils de développement économique régional (CDER) aux fins de la planification et de la mise en oeuvre d'initiatives de développement économique régional à l'échelle de zones.

Pour mettre le processus en mouvement, on a créé des *conseils provisoires* composés de partenaires traditionnels (associations de développement régional, comités d'aide au développement des collectivités) et non traditionnels en matière de développement économique (les municipalités et les secteurs des affaires et de l'éducation). À l'intérieur d'un cadre de directives fixées par le gouvernement, les conseils provisoires ont défini la taille et la composition appropriées des CDER permanents dans leur zone de même qu'un processus de sélection pertinent. À ce jour, on a mis sur pied 19 CDER permanents. Chacun d'entre eux a passé sa première année d'activité à élaborer un plan stratégique pour sa zone. Le plan, qui comporte une stratégie quinquennale de développement économique, a constitué l'assise de négociations relatives à des contrats axés sur le rendement, et qui énoncent les objectifs et les responsabilités mutuels des CDER et des gouvernements de même que les mécanismes de reddition (annuelle) de comptes. Jusqu'à présent, 17 zones ont vu leur plan stratégique approuvé.

Bien qu'il soit trop tôt pour mesurer les résultats de la nouvelle approche, il est manifeste que la coordination améliorée de même que l'intégration de programmes et de ressources stimulent la croissance économique et la création d'emplois. Le gouvernement du Canada, tout comme celui de Terre-Neuve et du Labrador, considère les CDER comme un mécanisme essentiel au développement des économies régionales. La nouvelle structure est compatible avec la philosophie gouvernementale, qui prône une approche intégrée en matière de développement économique régional, autrement dit une approche qui encourage le partenariat novateur entre tous les secteurs de la société.

« Le développement économique se porte bien dans la péninsule Burin. Des choses intéressantes se produisent ici, et je suis convaincu que nous avons dressé un plan d'avenir... » (Paul Pike, président, CDER Schooner -- péninsule Burin, zone 16)
La raison pour laquelle le processus a connu un tel succès découle en partie de la participation fort active du secteur privé au processus de consultation. Il a dirigé presque à lui seul les groupes de travail... » (Manual Hackett, agent de développement économique, CDER de Burin).

Partenariats dans le développement économique des collectivités : l'exemple du Grand Moncton

L'APECA a commandé une étude de cas détaillée relative aux efforts de développement du Grand Moncton, afin de savoir dans quelle mesure la coopération au niveau local et l'autonomie ont contribué à la réussite économique récente de la région et de

Secoué par la perte de ses principales industries, le Grand Moncton a réagi en mobilisant et en coordonnant les ressources communautaires avec des partenaires essentiels.

déterminer quelles étaient les leçons dont on pouvait en tirer pour d'autres endroits au Canada atlantique²². Selon l'étude, le partenariat local a été la composante essentielle.

Il s'est vite créé un vaste partenariat après qu'un employeur important, à savoir les ateliers du CN, eut cessé ses activités, et ainsi entraîné la perte d'un nombre considérable d'emplois dans la région. Cette mesure communautaire a entraîné l'organisation en 1989 du Symposium 2000 qui, fort de l'appui de l'APECA et du gouvernement provincial, a donné le coup d'envoi du processus de planification stratégique de la relance de l'économie de Moncton. Symposium 2000 a permis de convaincre les gens qu'ils pouvaient réinventer leur collectivité (et que, de toute manière, ils n'en avaient guère le choix). L'événement a donné naissance à la Commission économique du Grand Moncton (CEGM), qui est rapidement devenue le principal organisme de développement de la collectivité.

La CEGM a élaboré le premier plan stratégique de croissance économique locale en 1991. (Il a été mis à jour deux fois depuis.) Le plan cernait des objectifs, définissait les structures et les partenariats nécessaires à sa mise en œuvre et réunissait les bénévoles nécessaires (parfois jusqu'à 500 au travail en même temps). Les succès rapides, comme la réalisation bien avant le temps des objectifs d'emploi des plans de 1991 et de 1994, ont facilité les choses. Le plan général a rassemblé de nombreux partenaires (l'APECA, la Chambre de Commerce du Grand Moncton, les trois municipalités, des ministères fédéraux et provinciaux, l'Université de Moncton (UdeM), les campus du collège communautaire et des gens d'affaires), et un plus grand nombre encore s'est associé à des composantes particulières, notamment les partenaires les plus importants, les citoyens et groupes de citoyens de la région.

Une des composantes particulières du plan général visait le développement de l'industrie du téléservice à Moncton. Les gens d'affaires locaux se sont vite enthousiasmés pour le téléservice, considéré comme une industrie nouvelle et viable, et la CEGM s'est chargée de faire valoir les atouts de la collectivité - par exemple, le bilinguisme et la disponibilité de nombreux locaux commerciaux - afin de répondre aux efforts du gouvernement provincial pour attirer au Nouveau-Brunswick de nouvelles activités liées aux télécommunications. Parmi les autres partenaires locaux, on note les campus du collège communautaire, qui ont offert des programmes de formation sur mesure, le groupe d'intervention de Moncton (un programme fédéral exécuté par l'APECA et mis en œuvre pour contrebalancer les répercussions de la fermeture de la base militaire), qui a travaillé avec les campus du collège communautaire à la conception d'une base de données de travailleurs préqualifiés, et NBTel, qui a mis sur pied un centre antisinistre afin d'aider les compagnies de téléservice à rester en fonctionnement si les activités de leur centre régulier étaient subitement interrompues. Les entreprises de téléservice interrogées dans le cadre de l'étude ont souvent indiqué qu'elles se seraient probablement installées ailleurs si ce n'eût été du niveau et de la qualité des services offerts par NBTel.

²² Les partenariats et le développement communautaire : l'exemple du Grand Moncton, Maurice Mandale et P.Y. Chiasson, consultants, mars 1998.

Cette composante du plan, et le partenariat qu'elle représente, a entraîné la création de plus de 3 000 emplois dans le Grand Moncton et d'une économie locale qui ne cesse de se diversifier.

Une autre composante particulière du plan stratégique actuel vise la création d'un parc scientifique à l'UdeM. L'Université a tenu elle-même les rênes du partenariat, dans le cadre duquel ses chercheurs et ceux du secteur privé allaient pouvoir travailler ensemble à de nouveaux produits technologiques commercialisables. La ville de Moncton, le gouvernement provincial, l'APECA et des compagnies privées se sont associés à la CEGM et à l'UdeM dans ce partenariat.

La pierre angulaire du parc est Concept+, qui est né d'un institut de recherche financé par le gouvernement fédéral et mis en place à l'UdeM en 1983. Concept+ s'associe à des entreprises privées selon le régime de la rémunération des services afin d'élaborer de nouveaux produits technologiques. Le processus appuie ainsi environ 50 entreprises par année. Bon nombre de clients ont reconnu qu'ils ne seraient pas en affaires sans le soutien de Concept+. Les retombées économiques pour six compagnies technologiques seulement comprennent la création de 200 emplois bien rémunérés en recherche et développement appliquée, et des masses salariales atteignant 7,5 millions de dollars par année. Les compagnies qui demandent l'aide de Concept+ sont souvent soutenues par l'APECA soit financièrement, soit au moyen de conseils techniques.

L'un des rôles importants de l'APECA dans le cadre de ce type de développement communautaire consiste à aider les partenariats à obtenir des ressources du gouvernement fédéral et à assortir les programmes fédéraux aux besoins locaux. Ce rôle comporte, entre autres, le soutien financier, qui provient essentiellement de l'APECA et du gouvernement provincial, mais auquel participe aussi la Banque de développement du Canada. L'UdeM et le collège communautaire s'occupent des cours de formation. L'appui en matière de R.-D. est fourni par l'UdeM et le Conseil national de recherches du Canada, sans oublier des contributions de l'APECA et du gouvernement provincial. Enfin, la CEGM, le gouvernement provincial ainsi que l'APECA fournissent dans une large mesure les autres renseignements et conseils nécessaires.

On a procédé à une étude de cas auprès de 18 entreprises afin de déterminer l'impact différentiel de leur participation à des partenariats dans le Grand Moncton. Dix-sept de ces entreprises ont indiqué que leurs partenaires avaient exercé une influence considérable sur leur performance sur le chapitre de la création d'emplois et de la masse salariale. Le nombre d'employés chez ces 17 entreprises est passé de 313 en 1990, à 1 966 en 1997. Parmi les 18 entreprises visées par l'enquête, 11 ont affirmé qu'elles ne seraient pas en affaires à Moncton sans l'aide de leurs partenaires. Ces 11 entreprises comptaient plus de 1 000 employés en 1997 et avaient enregistré un chiffre d'affaires supérieur à 60 millions de dollars. Six autres sociétés ont révélé que leur croissance aurait été moins rapide sans leurs partenaires. Enfin, plusieurs entreprises étaient particulièrement satisfaites de leur partenariat avec l'APECA, qui a répondu efficacement à leurs demandes d'aide financière.

L'exemple du Grand Moncton indique-t-il que le DEC est en voie de devenir un projet financièrement autonome sur le plan local? La réponse est oui, dans le sens où la collectivité

prépare maintenant ses propres plans stratégiques, fixe ses propres priorités et mobilise les énergies considérables de bénévoles locaux dans la mise en œuvre de ses plans. Cependant, le DEC nécessite des fonds et d'autres ressources qui ne sont pas toujours disponibles dans la collectivité.

Il y a certes des leçons à tirer de l'exemple du Grand Moncton. C'est un dossier dont peuvent largement s'inspirer les collectivités qui souhaitent prendre leur avenir en main, et qui doivent à cette fin tirer profit des avantages, du leadership, des énergies et des atouts locaux. Le développement commence et s'exprime au niveau local, où la collectivité connaît ses forces et ses attentes. La contribution de l'APECA, appelée à coordonner la fourniture de conseils techniques et l'appui financier du gouvernement fédéral, peut être un élément de réussite essentiel.

Je suis très impressionné par la capacité de l'APECA. Sans son aide, nous ne serions pas au Canada atlantique. Nous sommes heureux d'être ici.
(David Wallace, DG, Micro-Optics Design Corp.)

Quai de Victoria

Victoria, un village de pêche pittoresque situé sur la côte Sud de l'Île-du-Prince-Édouard, démontre à son tour que les idées de développement qui s'amorcent et se concrétisent au sein d'une collectivité peuvent mener à des réalisations. Les atouts dont on disposait à Victoria se résumaient pratiquement à la fierté historique d'être une collectivité rurale pleine de vitalité. Le partenariat mis sur pied pour restaurer le quai du village, le point central de l'activité locale, a ragaillardé le village. Les acteurs dans le cadre de ce partenariat étaient la collectivité, le gouvernement provincial et l'APECA.

Un village se mobilise pour reconstruire et réaménager le quai local, point central de la collectivité.

Le quai débordait d'activité dans les années 1970. Les homardières et les plaisanciers étaient amarrés côte à côte, et le décor comprenait un restaurant très en vogue et un étang d'élevage. Le restaurant et d'autres entreprises ont fermé leurs portes dans les années 1980, et le quai a commencé à se délabrer. En plus de choquer la vue, le quai mettait en péril le gagne-pain de 13 pêcheurs locaux. La reconstruction du quai ne représentait qu'une partie du projet : il fallait également construire un nouveau système d'égouts, une bordure et un garde-fou, et rénover l'abri pour les appâts.

Le projet de restauration du quai de Victoria posait un défi de taille pour un village aussi petit. Il s'agissait non seulement de travaux représentant un investissement de 1 million de dollars dans la restauration du quai et des alentours, mais aussi d'un engagement à assumer la gestion continue et efficace d'un projet de cette ampleur. La Central Development Corporation (CDC) locale a immédiatement reconnu le potentiel du quai sur les plans touristique et commercial, et s'est

empressée de se joindre au projet. L'APECA et le gouvernement provincial ont aidé la CDC et la collectivité à traduire leurs idées en un plan d'entreprise viable, puis se sont associés au projet.

Le projet a été achevé au milieu de 1995, et Victoria est redevenu un endroit où peuvent s'arrêter les milliers de touristes qui passent chaque année dans la région. Le cachet du village est tel qu'il a séduit de nombreux artisans et propriétaires de petites entreprises au fil des ans. On y trouve maintenant des poteries et des boutiques d'artisanat, des salons de thé et des cafés, un chocolatier, une galerie d'art et un atelier de théâtre de participation, le Victoria Playhouse. Le quai rénové comprend un restaurant suffisamment grand pour accueillir les touristes voyageant en autocar. Les 13 pêcheurs de homard disposent encore d'une place où ils peuvent accoster, et le village compte une usine de transformation de poisson et une poissonnerie. L'APECA et la CDC ont été des partenaires clés dans ce projet. L'APECA a assumé près de la moitié des coûts, car elle s'est rendu compte des retombées positives qui se traduiraient par de nouvelles activités économiques durables.

De nombreux obstacles se sont dressés en cours de route, mais l'APECA a été sensible aux besoins locaux et s'est jointe à nous dans la réalisation du projet. Le personnel a fait un travail exceptionnel, et a su quoi faire pour que le projet prenne son envol. (Marilyn Murphy, directrice générale, Central Development Corporation)

La Picasse

La Picasse est un centre économique, éducatif et culturel situé dans la petite collectivité acadienne de Petit-de-Grat, sur l'île Madame, au Cap-Breton. Son nom est inspiré d'un type traditionnel d'ancre en bois et en pierre utilisé dans la collectivité (les Anglo-Écossais l'appellent « killick »).

Ouvert à la fin de 1995, le centre La Picasse regroupe le Centre de développement de l'entrepreneuriat, le campus local du Collège de l'Acadie, la bibliothèque régionale, le bureau local de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse, une institution d'enseignement préscolaire et un restaurant. L'intégration du Centre de développement à un vaste complexe communautaire permet de relier le développement économique et communautaire.

Une collectivité acadienne du Cap-Breton crée un centre pour favoriser son développement économique.

L'île Madame compte environ 4 300 habitants. Cinq cents emplois ont été perdus au début des années 1990 à cause de l'effondrement de l'industrie du poisson de fond. Le Centre de développement de l'entrepreneuriat a notamment permis à la collectivité de s'associer à d'autres intervenants, y compris l'APECA, afin de relever les défis liés à la relance de l'économie locale. Le centre abrite actuellement deux entreprises, soit le centre d'appels Tradewinds et Production Picasse.

Le centre d'appels compte divers clients du Canada central et des États-Unis. Il affiche un faible coût de fonctionnement attribuable à son emplacement rural, sans compter que le taux de change actuel rend l'entreprise particulièrement attirante pour les clients américains. En 1997, le centre comptait 12 employés, mais étant donné l'intérêt manifesté par les clients éventuels, le nombre pourrait tripler en 1998. Production Picasse est un atelier de poterie dont les oeuvres dépeignent des scènes traditionnelles de l'Acadie.

Le Centre de développement des entreprises offre de l'espace aux entrepreneurs prêts à prendre des risques et à démarrer une nouvelle compagnie. À ce jour, plus de 30 emplois à plein temps ont été créés, et l'arrivée du centre d'appels Tradewinds laisse entrevoir de nouveaux débouchés. En fait, nos effectifs bilingues constituent un atout pour certaines compagnies intéressées à établir une partie de leur exploitation dans notre collectivité. Nous sommes très reconnaissants envers l'APECA, dont la contribution et l'appui nous ont aidés à concrétiser notre rêve. (Yvon Samson, directeur, La Picasse.)

La Picasse symbolise la force culturelle d'une petite collectivité acadienne. Quant au centre de développement des entreprises, il représente un élément clé de la reconstitution de l'économie locale. Cette nouvelle infrastructure culturelle et économique est devenue une « ancre » pour la renaissance de la région.

Colony of Avalon

Le centre Colony of Avalon, situé à Ferryland (Terre-Neuve), qui a officiellement ouvert ses portes au milieu de 1997, préserve un important chapitre de l'histoire de l'Est du Canada. La colonie d'Avalon, un peuplement fondé en 1621 par Sir George Calvert, premier Baron Baltimore, est un site du patrimoine de renommée internationale.

Une collectivité ressuscite un fascinant chapitre de son histoire, enrichissant au passage la diversité économique locale.

La capacité de l'APECA de s'associer à des organisations provinciales et non gouvernementales a été un élément déterminant du projet visant à ressusciter le riche passé de la côte Sud de Terre-Neuve. Environ 1,8 million de dollars ont été investis dans le projet de la colonie d'Avalon par l'intermédiaire de deux ententes de COOPÉRATION fédérales-provinciales, dans le but de développer l'infrastructure touristique, de remettre en état une ancienne école pour y abriter le centre et de financer des travaux archéologiques en cours.

La colonie est l'une des ressources historiques prisées de Terre-Neuve. Le site est baigné par les influences des cultures beothuk, portugaise, française et anglaise. La préservation de l'intégrité archéologique de l'endroit, combinée à la mise en oeuvre des activités d'interprétation, constitue un

Ce projet est porteur d'espoir pour les gens de la côte Sud. Grâce à notre travail soutenu, nous sommes en train de diversifier notre économie et de bâtir l'avenir sur la force de notre culture et de notre patrimoine uniques. (Jerome White, président, Colony of Avalon Foundation.)

nouveau type de développement économique communautaire. Terre-Neuve possède un nombre particulièrement élevé d'atouts culturels, et la colonie d'Avalon en est un vif exemple.

Le nombre de visiteurs dans le secteur de Ferryland est passé de 2 500 au début des années 1990, à plus de 11 000 en 1997. Au cours de chacune des cinq dernières années, de 50 à 60 personnes, presque toutes des résidents de la côte Sud, y ont trouvé de l'emploi.

Le Strait East Nova Community Enterprise Network (SENCEN)

En concevant le réseau SENCEN, on a voulu jeter les bases d'un secteur de technologie de l'information (TI) dans la région du détroit de Canso, en Nouvelle-Écosse, qui comprend les comtés d'Inverness, de Richmond, de Victoria, de Guysborough et d'Antigonish. Les objectifs sont les suivants :

Des comtés ruraux établissent un complexe intégré de TI afin d'appuyer le développement.

Permettre aux citoyens, aux organisations et au personnel affecté aux initiatives économiques du secteur du détroit de Canso d'accéder à la TI.

Créer des liens coopératifs avec les organisations au service des entreprises, les universités, les collèges communautaires et les établissements d'enseignement privés.

Trouver des sources de revenu pour permettre à l'organisation de s'autofinancer avant la fin de sa cinquième année de fonctionnement.

Le SENCEN est un partenariat qui regroupe la commission scolaire locale, trois administrations de développement régional, le ministère du Développement économique et du Tourisme de la Nouvelle-Écosse ainsi que l'APECA. Un financement de 507 465 \$ a été versé dans le cadre de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique. Les partenaires locaux, quant à eux, jouent un rôle important en donnant accès aux installations, en offrant de leur temps et en accordant un financement direct.

« Vous avez été témoins aujourd'hui du résultat d'un amalgame d'idées, d'un soutien financier et du travail acharné de gens créatifs engagés dans des partenariats qui le sont tout autant. »

*Wilf MacNeil
Coordonnateur du SENCEN
The Oran
Inverness (Nouvelle-Écosse)
Le 3 juin 1998*

Le réseau SENCEN aborde deux domaines d'importance stratégique pour l'APECA : (1) la TI, et (2) le développement économique communautaire. Les résultats du projet sont les suivants :

Soixante-trois endroits où le public a accès à la TI;

La participation à un projet pilote de télétravail offrant la possibilité de travailler en milieu rural en Nouvelle-Écosse;

La création de 47 emplois en TI;

La prestation de services en direct, une formation communautaire en TI, des cours de perfectionnement professionnel pour les professeurs et les travailleurs de la santé, et une formation professionnelle pour les jeunes à risque et les chômeurs.

Projet de rapatriement des retraités

En 1996, la Cape Breton County Economic Development Authority (CBCEDA) a présenté à l'APECA une proposition visant à présenter le Cap-Breton comme un bon endroit pour les retraités. Dans le cadre de ses recherches, la CBCEDA avait examiné un projet similaire à Elliott Lake, en Ontario. Le marché cible serait les Cap-Bretonnais expatriés, particulièrement ceux qui vivent en Ontario.

Au Cap-Breton, on tente de persuader les gens qui sont partis travailler à l'extérieur de revenir vivre dans l'île à la retraite.

L'APECA a participé au projet en collectant les données de recherche pour proposer un financement de deux ans dans le cadre de l'Entente de COOPÉRATION Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique.

Ross MacLeod est un Cap-Bretonnais qui a fait carrière pendant 30 ans à la fonction publique fédérale, notamment à Ottawa pendant les 20 dernières années. Au moment de prendre sa retraite en mai 1997, il a décidé de retourner au Cap-Breton après avoir pris connaissance du matériel promotionnel du projet de retraite à cet endroit. La nature, l'amabilité des gens, le coût de la vie peu élevé de même qu'un coup de main du personnel du projet de rapatriement des retraités ont joué un rôle important dans sa décision. « Les gens du projet de rapatriement au Cap-Breton ont été très gentils. Chaque fois que j'appelais, ils faisaient l'impossible pour m'aider. » Certains retraités, encore jeunes et vigoureux, sont intéressés à travailler. Vince Cordero est retourné au Cap-Breton et a mis sur pied une entreprise qui emploie actuellement 15 personnes.

En octobre 1997, la CBCEDA avait constitué une base de données regroupant 4 592 ménages qui avaient exprimé un intérêt à passer leur retraite au Cap-Breton. Entre le printemps de 1996 et l'automne de 1997, quelque 123 personnes (68 ménages), y compris 89 anciens résidents, ont effectivement déménagé au Cap-Breton. La Société d'expansion du Cap-Breton estime que les dépenses des retraités ont entraîné les incidences suivantes sur l'économie du Cap-Breton :

une augmentation de 559 100 \$ des revenus des ménages;
la création de l'équivalent de 37 emplois à temps plein;

un supplément de 181 000 \$ en taxes fédérales et provinciales, et de 44 500 \$ en taxes municipales;
une augmentation de 1,3 million de dollars du PIB du Cap-Breton.

Chapitre neuf : L'APECA à titre d'agent d'exécution de programmes fédéraux

Au début des années 1990, l'APECA a pris en charge l'exécution d'un certain nombre d'initiatives économiques fédérales. Son expérience en matière de partenariats avec les provinces et d'autres intervenants régionaux permet la mise en oeuvre rentable d'initiatives ponctuelles ou particulières dans les collectivités. On songe notamment à l'exécution de deux types de programmes entre 1993 et 1998 : le Programme des travaux d'infrastructure du Canada à l'intention des quatre provinces de l'Atlantique, et les mesures d'adaptation.

Programme des travaux d'infrastructure du Canada (PTIC)

Dans le cadre de son programme de COOPÉRATION, l'APECA administre le PTIC dans les quatre provinces au nom du gouvernement fédéral. Il s'agit d'un programme conjoint fédéral-provincial-municipal où chacun des partenaires fournit une part égale du financement. L'objectif du PTIC est de renouveler la structure municipale, de créer des emplois, d'améliorer l'environnement et d'intensifier la capacité concurrentielle du Canada, tout en accélérant la reprise économique.

On a approuvé une somme initiale de 543,3 millions de dollars à l'intention du Canada atlantique pour la durée du programme. En 1996, ce dernier était prolongé d'un an, entraînant l'ajout de 114 millions de dollars. Au 31 mars 1998, environ 1 400 projets avaient été approuvés et avaient créé des emplois équivalant à plus de 9 500 années-personnes directes et indirectes. Les projets se répartissent généralement en trois catégories : l'élimination des déchets et l'approvisionnement en eau, les routes et chaussées, et autres besoins communautaires.

Adaptation

Au cours des cinq dernières années, bon nombre de collectivités de l'Atlantique ont perdu leur assise économique traditionnelle, soit en raison de l'épuisement des ressources, comme c'est le cas avec l'effondrement des stocks de poissons de fond, soit par suite de la rationalisation de services découlant de la fermeture de bases des Forces canadiennes. La plupart des collectivités touchées étaient des petites villes ou des secteurs ruraux, où les emplois de substitution sont rares. Dans bien des cas, on perdait le principal employeur, voire le seul.

On a fourni des fonds pour aider les collectivités à examiner et à élaborer des solutions de rechange. En collaboration avec des représentants locaux, l'APECA a institué et soutenu un groupe communautaire ou un organisme responsable qui allait se charger de la reconstitution de l'assise économique locale. Le financement sert à planifier le développement qui aide la collectivité à se façonner une nouvelle identité, à trouver de nouveaux employeurs et à se doter des outils nécessaires pour attirer de nouvelles entreprises. De façon générale, les fonds ne servent pas à verser une aide directe aux entreprises du secteur privé, puisque ce type de soutien est déjà fourni dans le cadre des programmes de base de l'APECA.

Exemple 1 : Slemon Park

Slemon Park est l'ancienne Base des Forces canadiennes Summerside. Elle est maintenant exploitée par une entreprise indépendante, Slemon Park Corporation, et elle abrite plusieurs compagnies aérospatiales et établissements de formation. Ces transformations s'inscrivent dans un vaste projet de renouvellement communautaire mettant à contribution la population locale, l'industrie et les gouvernements. L'objectif était de relancer l'économie de Summerside après la fermeture de la base militaire au début des années 1990. Ce renouveau économique montre comment le partenariat et l'investissement prudent de fonds publics peuvent entraîner des avantages économiques à long terme.

La base militaire était le pilier économique de Summerside, une ville de 8 000 habitants. Selon les estimations, 33 p. 100 des revenus totaux de Summerside et 5 p. 100 des revenus de l'Île-du-Prince-Édouard étaient liés à la base, dont les effectifs dépassaient 1 300 militaires et employés civils. Au moment de l'annonce de la fermeture dans le budget fédéral de 1989, la collectivité et la province, redoutant l'effondrement économique, ont fait des pieds et des mains pour renverser la décision.

Voilà presque dix ans que la base est fermée, et aucune des prédictions relatives à l'effondrement économique ne s'est réalisée. À vrai dire, l'économie de Summerside est plus diversifiée et sans doute en meilleure santé qu'elle ne l'était avant la fermeture de la base.

Le gouvernement fédéral a confié à l'APECA la responsabilité d'unir ses efforts à ceux de la collectivité pour relancer son économie. Il a effectué un investissement unique d'environ 60 millions de dollars à des fins d'adaptation (et dépensé 60 millions de dollars additionnels pour l'établissement d'un centre de traitement fiscal à Summerside). Si la base n'avait pas été fermée, on estime que ses coûts de fonctionnement pour une période de 15 ans se seraient chiffrés à 736 millions de dollars. L'un des éléments clés du redressement de Summerside a été la transformation de la base en parc d'entreprises, à savoir le Slemon Park, qui abrite le centre aérospatial de Summerside et inclut trois entreprises aérospatiales, l'institut d'entretien d'aéronefs et l'école de droit du Holland College, un aéroport et un complexe de restauration. Les taux de croissance de l'emploi en 1996-1997 dans les trois entreprises aérospatiales se situent entre 33 et 153 p. 100²³. L'APECA a participé au financement nécessaire à l'exploitation du parc et travaillé en faveur de l'installation de deux des entreprises aérospatiales à cet endroit.

[Summerside disposera] ...d'une économie plus forte à long terme, en dépit de la perte [de la base] ou peut-être en raison de celle-ci... L'APECA a été très utile pour Summerside. (Basil Stewart, maire de Summerside.)

²³ Slemon Park Corporation, Rapport annuel 1996-1997.

Les niveaux de fonctionnement atteints par la Slemon Park Corporation (SPC) sont impressionnants. En 1997-1998, la SPC a loué 497 000 pieds carrés de surface. Les établissements de formation qui s'y trouvent cumulent l'équivalent de 39 484 jours-étudiants d'enseignement. Quelque 606 emplois ont été générés, dépassant l'objectif initial de 500 emplois.²⁴ Le secteur aéronautique continue de se développer et procure aux habitants de l'Île-du-Prince-Édouard des emplois plus nombreux et mieux rémunérés.

La Corporation estime être parvenue à l'autonomie financière, pour l'essentiel... (Slemon Park Corporation, rapport annuel de 1996-1997)

L'expérience de Summerside nous offre un exemple où des groupes communautaires, industriels et gouvernementaux forment un partenariat en période de crise économique pour créer une nouvelle infrastructure de développement économique. La collectivité jouit d'une base économique plus saine et plus diversifiée, et une installation militaire superflue a été transformée en un atout pour la communauté.

Exemple 2 : La fermeture de la base Cornwallis - La transition

La BFC Cornwallis est située à l'extrémité Ouest de la vallée de l'Annapolis, en Nouvelle-Écosse. À l'instar de la BFC Summerside, elle était devenue un bastion de l'économie locale. Au moment de sa fermeture, en 1994, les perspectives étaient sombres pour les petites villes environnantes, qui perdaient une source importante d'emplois et de revenus. Toutefois, en quatre ans seulement, avec l'aide des partenaires voulus et d'un engagement opportun, la collectivité a repris vie et de nouvelles industries sont maintenant logées à l'ancienne base.

Le Cornwallis Park éveille beaucoup d'intérêt. À moins de savoir le nom de l'endroit, vous n'arriveriez pas à le reconnaître au cours des deux prochaines années. (Russell MacLellan, Premier ministre, La Presse Canadienne, le 17 mars 1998)

Comme elle figurait parmi les six bases militaires du Canada atlantique fermées en 1994 et en 1995, la BFC Cornwallis a reçu 7,5 millions de dollars du gouvernement fédéral à des fins d'adaptation. Ces fonds sont administrés par la Cornwallis Park Development Agency (CPDA) qui, après avoir connu quelques difficultés de croissance initiales, a enregistré une importante réussite dans le développement de nouvelles activités économiques pour les comtés d'Annapolis et de Digby.

L'ancienne base abrite actuellement 19 entreprises qui emploient 262 personnes. Récemment, le Shaw Group a annoncé l'implantation d'une usine de 18,5 millions de dollars où seraient fabriqués des meubles en bois prêts-à-monter en vertu d'un contrat avec IKEA, le géant suédois de la vente au détail. On trouve également sur la base le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix de même qu'un camp d'été pour les cadets de la Marine

²⁴ Slemon Park Corporation, Rapport d'activité - mars 1998.

du ministère de la Défense nationale. De plus, la CPDA a vendu 246 unités de logement qui faisaient partie de l'ancienne base, et un nouveau centre domiciliaire dynamique est en train de voir le jour.

En janvier 1998, la CPDA a expédié aux membres de la collectivité des fiches d'appréciation afin qu'ils puissent évaluer ses activités et livrer leurs observations au profit du plan d'entreprise en préparation pour l'année suivante. Selon les résultats préliminaires, les résidents accordent des notes élevées à la CPDA. En fait, il s'agit là du meilleur indicateur de succès de ce projet, à savoir la sanction de la collectivité locale.

On n'a pas encore compilé les résultats, mais les premières fiches retournées sont encourageantes. La CPDA est contente des évaluations fournies par les résidents interrogés. » (Annapolis Royal Spectator, le 10 mars 1998)

La dernière affectation de fonds ayant été versée, la responsabilité de l'APECA se termine sur une bonne note, étant donné le succès de la CPDA. La collectivité locale a assumé l'entière responsabilité de la progression continue de son réaménagement. La CPDA est considérée comme un membre à part entière du réseau de développement économique local de la Nouvelle-Écosse. Elle continuera à chercher des possibilités et à trouver de nouvelles entreprises qui pourraient s'installer à l'ancienne base.

Chapitre dix : Initiatives de recherche et d'analyse de politiques

Au cours des cinq dernières années, l'équipe responsable des politiques de l'APECA a pris part à plusieurs projets qui présentaient trois qualités essentielles :

1. La participation du secteur privé.
2. Une consultation approfondie.
3. La prise en considération de l'avenir.

La Mesure de coordination et de recherche économiques visant la région de l'Atlantique, approuvée à l'origine en 1992, a été prolongée jusqu'à l'an 1999-2000. Son objectif est d'augmenter la capacité de l'APECA de coordonner et de planifier les activités fédérales entreprises à l'échelle de la région qui contribuent à la croissance économique du Canada atlantique, et de soutenir des projets de recherche économique qu'il est possible d'appliquer dans la région. La Mesure s'est révélée un instrument important et souple qui a permis d'entreprendre des recherches stratégiques, d'établir des réseaux et des partenariats entre le secteur privé et le secteur public et de soutenir le précepte fondamental de la politique fédérale, à savoir instituer une économie nationale forte au moyen d'économies régionales solides. La capacité interne d'exécuter des projets de recherche et de fournir une analyse économique et statistique a été complétée par une série plus substantielle et concentrée de partenariats et d'activités externes. Ces résultats ont été obtenus grâce à des études de recherche réalisées par des partenaires et par une série continue de tables rondes, organisées par des partenaires et mettant à contribution des intervenants de l'ensemble de la région.

Le thème central de la recherche était la capacité concurrentielle à l'échelon régional. Cinq études ont permis de comparer la capacité concurrentielle et le potentiel de croissance du Canada atlantique à ceux d'autres administrations des États-Unis, de l'Europe et du reste du Canada. Les principaux objectifs de cet exercice étaient les suivants :

Présenter le Canada atlantique selon une perspective nord-américaine et globale en se servant de normes d'appréciation reconnues dans le monde entier.

Fournir la preuve que le Canada atlantique possède une assise réelle à des fins de compétitivité et de croissance, particulièrement par rapport aux États-Unis.

Cerner les forces régionales grâce auxquelles on peut promouvoir les possibilités et attirer les investissements.

Relever les points faibles qui nécessitent des initiatives en matière de politiques et de programmes.

Dénoncer le mythe selon lequel le Canada atlantique n'est pas un endroit concurrentiel sur le plan des investissements.

Les cinq études publiées en vertu de ce programme étaient :

1. Une comparaison des coûts d'investissement variables selon l'emplacement au Canada atlantique, qui démontrait que 16 collectivités de la région présentaient un avantage global de 7 p. 100 (après impôt) au chapitre des coûts, en comparaison avec 12 localités aux États-Unis.
2. Un indice du développement humain qui présentait une comparaison de la situation socioéconomique du Canada atlantique et de celle des autres pays du G7 et qui démontrait que, même si elle avait plusieurs défis à relever au chapitre de la compétitivité, la région n'était devancée que par la moyenne canadienne.
3. Un classement du Canada atlantique et des 50 états, selon la compétitivité de chacun, qui indique que la région se trouve à peu près à égalité avec ses voisins de la Nouvelle-Angleterre.
4. Un classement semblable fondé sur la compétitivité, mais qui comparait la région à 48 économies dans le monde, selon lequel le Canada atlantique se situait à peu près au milieu du groupe.
5. Une version approfondie de la première étude, dans laquelle on comparait les coûts d'investissement variables selon l'emplacement dans quatre villes du Canada à ceux de 23 autres endroits de l'Amérique du Nord et de 15 villes d'Europe. Le Canada arrivait au premier rang des sept pays comparés, et les quatre villes représentatives du Canada atlantique occupaient les quatre premiers rangs parmi les 42 villes comparées.

La série de tables rondes visait à explorer des sujets de recherche et des renseignements économiques en collaboration avec des partenaires de la région de l'Atlantique. Le processus a commencé en 1995 et avait pour but de créer un lieu de rencontre où l'Agence pourrait réunir des universitaires éminents, des experts politiques des secteurs privé et public, des membres d'associations de gens d'affaires et des entrepreneurs individuels ainsi que d'autres intervenants, afin de discuter de questions d'importance pour le développement économique régional. Chacune des tables rondes était organisée et animée par un partenaire externe, qui participait également à la préparation de documents de discussion et produisait un rapport sur les débats. À ce jour, huit tables rondes ont eu lieu :

Questions relatives au développement économique communautaire, St. Francis Xavier University, Nouvelle-Écosse;

Le rôle des universités dans le développement économique, Memorial University of Newfoundland;

Changements démographiques, répercussions et possibilités, Université du Nouveau-Brunswick;

Collaboration du monde universitaire et de l'industrie dans l'aquaculture, Atlantic Veterinary College, University of Prince Edward Island;

L'entrepreneurship, Saint Mary's University, Nouvelle-Écosse;

La compétitivité régionale, La Chambre de commerce des provinces de l'Atlantique, Moncton;

Table ronde francophone sur le développement économique dans les régions rurales et côtières du Canada atlantique, Conseil économique du Nouveau-Brunswick Inc., Bathurst;

Le rôle du secteur tertiaire et l'économie sociale dans le développement régional du Canada atlantique, Community Services Council of Newfoundland and Labrador.

« ... il est de plus en plus important pour les Canadiens de la région de l'Atlantique de comprendre collectivement les circonstances qui leur sont propres et de modérer un programme pour l'avenir. La série de tables rondes a sans aucun doute constitué un excellent processus qui a su répondre à cette visée de la manière la plus concrète et rationnelle qui soit. (Eric Ellsworth, président sortant, Chambre de commerce des provinces de l'Atlantique) »

Mesure et évaluation du rendement

En 1996-1997, les études de l'Agence sur les politiques économiques ont été diffusées à environ 5 000 personnes et organisations, y compris des postes canadiens à l'étranger. Même si l'on s'attachera, dans un prochain travail d'évaluation, à élaborer des outils pertinents pour mesurer les répercussions de la recherche politique, certains éléments nous indiquent déjà les avantages de la recherche effectuée à ce jour. À titre d'exemple, les conclusions d'études comparatives sur la capacité concurrentielle, comme les rapports de KPMG sur les coûts d'investissement selon l'emplacement, ont été utilisées ou mentionnées par divers partenaires externes, notamment les provinces, dans leurs activités de promotion et de recherche d'investissements. Des études axées sur les secteurs, comme celle où l'on examinait les possibilités relatives aux entreprises biotechnologiques dans la région, ont été utilisées par des entreprises et par des organisations sectorielles dans l'élaboration de leurs plans stratégiques. Enfin, tout le contenu de la recherche a constitué un outil important qui a permis de fournir des renseignements sur l'élaboration de programmes et de politiques intégrés, de soutenir des activités de défense des intérêts et de

favoriser une meilleure compréhension des défis et des possibilités liés à l'économie régionale. La série de tables rondes a directement mis à contribution 275 partenaires externes dans des discussions et des débats entourant des dossiers importants pour l'économie régionale. La rétroaction des participants confirme la valeur des tables rondes comme moyen d'engager des partenaires externes dans le processus d'établissement des politiques.

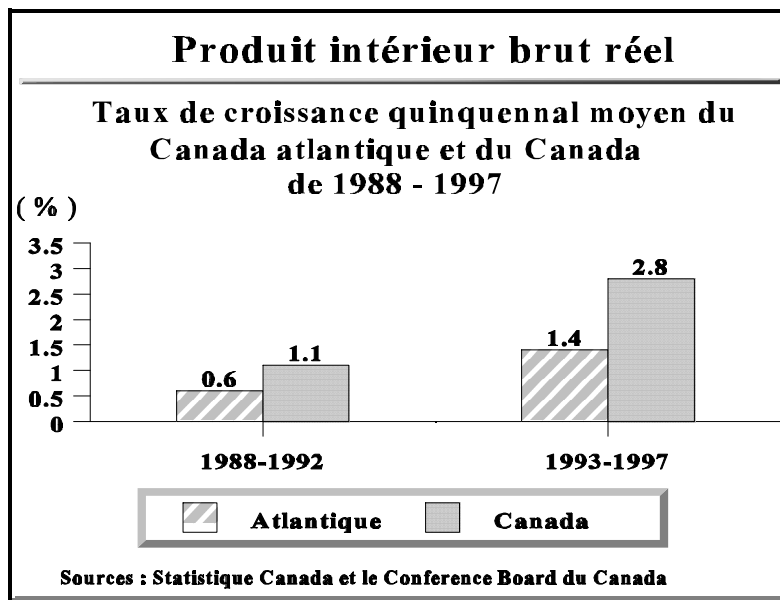
Section III : Répercussions globales

Chapitre onze : Croissance économique de la région de l'Atlantique et apport de l'APECA

Le développement de l'économie de la région de l'Atlantique a subi l'influence de plusieurs facteurs clés, notamment des industries saisonnières (essentiellement liées aux ressources naturelles), un vaste secteur tertiaire et une assise manufacturière étroite. Ces facteurs ont contribué à ralentir la croissance démographique, tandis que la population se répartit dans quelques grands centres urbains et de nombreuses collectivités très dispersées. La situation met en relief un schéma continu dans lequel l'économie régionale a pris quelque peu de retard par rapport au reste du Canada et a produit des niveaux d'emplois et de revenus plus faibles.

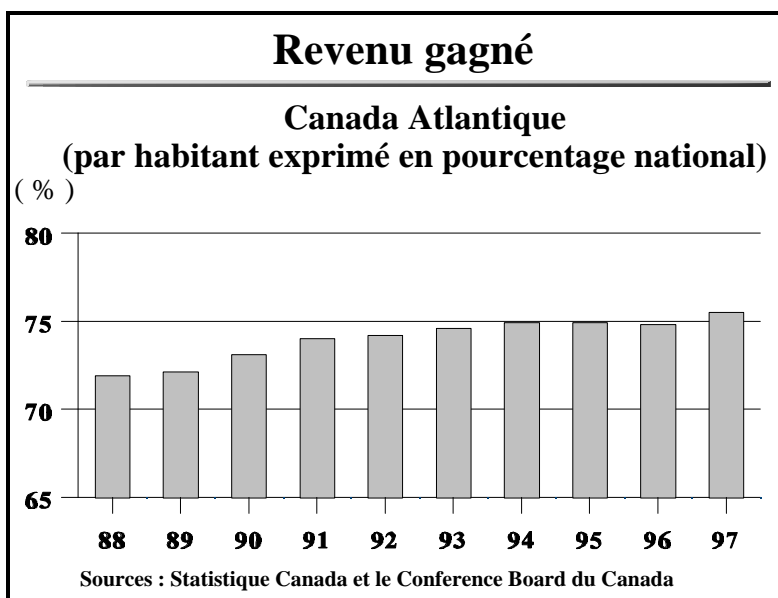
Durant la période de cinq ans qui s'est écoulée de 1993 à 1997, l'économie de la région de l'Atlantique, confrontée aux nouvelles réalités mondiales et financières, a subi des ajustements. La région s'adaptait non seulement aux pressions concurrentielles accrues sur le plan international, mais également à la restructuration intérieure. Par ailleurs, pendant ces cinq années, les stocks de poissons de fond se sont effondrés, et un certain nombre de grands projets de construction (Hibernia, le Lien fixe) ont été mis en oeuvre, puis ont été achevés. Quant au programme des frégates canadiennes, il a également pris fin. Parallèlement, les marchés de produits primaires ont subi des fluctuations marquées, même s'ils ont généralement été lents à se remettre de la récession du début des années 1990. Les gouvernements, de leur côté, se sont débattus avec le déficit, de sorte que la performance économique de la région a également été entravée par des compressions budgétaires.

Par conséquent, le Canada atlantique a mis plus de temps que le reste du pays à se remettre de la récession du début des années 1990. La croissance du produit intérieur brut (PIB) en dollars constants a atteint une moyenne annuelle de 1,4 p. 100 de 1993 à 1997, comparativement à 2,8 p. 100 pour le Canada.



La croissance de l'emploi a également été faible dans la région, avec une moyenne de 0,9 p. 100 de 1993 à 1997, comparativement à 1,6 p. 100 pour le Canada. La moyenne du taux de chômage étalée sur cinq ans s'est établie à 14,3 p. 100, alors qu'elle était de 10 p. 100 à l'échelle nationale. L'incertitude du marché du travail a réduit la confiance du consommateur et peu encouragé la croissance démographique (0,2 p. 100 par année en comparaison de 1,2 p. 100 pour le Canada).

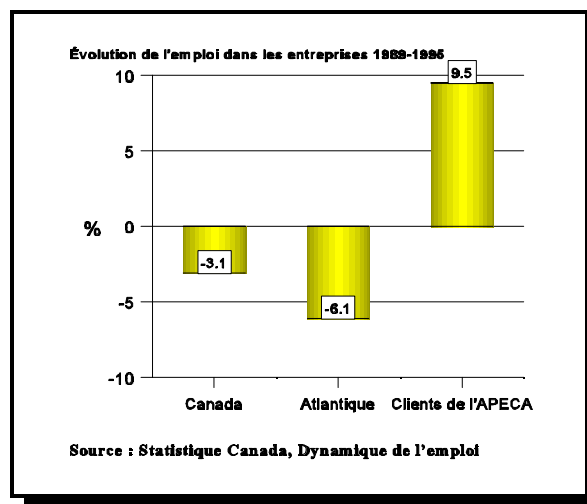
L'économie de la région de l'Atlantique a néanmoins comporté certains éléments rassurants. La technologie de l'information et le tourisme ont connu une croissance marquée. Un secteur de la petite entreprise dynamique et une diversification continue de l'économie ont permis au taux d'activité de la population active de demeurer stable, et le taux d'emploi global (une mesure de la capacité de l'économie de fournir de l'emploi à la population) s'est accru pour passer de 49,9 à 50,5 p. 100 pendant la période de cinq ans. Le revenu gagné par habitant dans la région a connu une amélioration, passant de 74,2 p. 100 de la moyenne nationale en 1992, à 75,5 p. 100 en 1997.



Compte tenu de la faiblesse de l'environnement économique décrit ci-dessus et étant donné qu'entre 1993 et 1997, les ressources de l'APECA destinées à promouvoir des richesses et possibilités nouvelles représentaient environ 2,0 p. 100 de l'ensemble des dépenses fédérales dans la région, les tendances économiques globales ne sont pas, en soi, des indicateurs fiables de l'efficacité de l'APECA. La majorité des dépenses fédérales dans la région prend la forme de paiements de transfert aux particuliers et aux gouvernements provinciaux, tels l'assurance-emploi, le Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux et les paiements de péréquation.

Les dépenses totales de l'APECA, dont la moyenne a à peine dépassé 400 millions de dollars par année de 1993-1994 à 1997-1998, sont extrêmement faibles puisqu'elles équivalent à moins de 1 p. 100 de la valeur du PIB de la région de l'Atlantique. Par conséquent, les retombées positives des dépenses de l'APECA sont moins évidentes en raison des activités d'adaptation et la restructuration dans certains secteurs importants tels que la pêche du poisson de fond.

Ces tendances globales s'observent dans les changements au chapitre de l'emploi. Bien que les entreprises aidées par l'APECA aient connu une hausse de 9,5 p. 100 de l'emploi au



cours de la période de 1989 à 1995, les données indiquent une baisse de 6 p. 100 de l'emploi total dans les entreprises du Canada atlantique.

Pour connaître les résultats globaux atteints par ses programmes, l'Agence a demandé à une entreprise indépendante de procéder à une évaluation de ces derniers, à des sondages auprès des clients et à des analyses des répercussions économiques.

Les résultats ont été publiés en 1996 et en 1997 dans les rapports sur le rendement de l'Agence fournis au Parlement. L'approche de l'APECA dans la présentation des résultats a également obtenu un important soutien extérieur.

« Les meilleurs exemples se trouvaient dans les rapports qui expliquaient les méthodes et indiquaient précisément les autorités compétentes. ...l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a soigneusement expliqué son approche, fait précisément mention d'évaluations externes, de la collecte de données par des tiers (enquête de Statistique Canada) et de l'analyse (modèle économétrique du Conference Board) ainsi que d'un examen par un organisme indépendant. (Rapport d'évaluation : Projet d'amélioration des Rapports au Parlement - Rapports sur le rendement, Rapport du groupe de travail parlementaire, Ronald Duhamel, député, (Président), Décembre 1996.)

Chapitre douze : Répercussions sur l'emploi

L'APECA a défini et utilisé un éventail d'indicateurs pour évaluer et contrôler son rendement. L'emploi et le revenu gagné ont toujours été des indicateurs clés, tel qu'indiqué explicitement dans le mandat de l'Agence. De façon plus particulière, l'emploi a été rapporté périodiquement et on n'a cessé de perfectionner les méthodes d'évaluation de son incidence afin d'obtenir une meilleure mesure des contributions de l'APECA à l'économie de la région de l'Atlantique.

À ces indicateurs s'ajoutent de nouvelles mesures qui visent à mieux refléter l'approche de l'APECA à l'égard du développement économique. On tente ainsi de mesurer, par exemple, certaines des étapes que doivent suivre les entreprises de l'Atlantique pour assurer un développement à long terme, comme des investissements dans l'innovation, dans l'acquisition de compétences, dans l'élargissement des connaissances sur les marchés internationaux de même que dans l'amélioration des pratiques de gestion. Si l'accroissement des perspectives d'emploi et du revenu gagné constitue le mandat et l'objectif ultimes de l'Agence, celle-ci utilise également d'autres mesures comme le démarrage et le taux de survie des nouvelles entreprises, les nouveaux exportateurs, la valeur des produits et services importés et la productivité des entreprises de l'Atlantique. Certains de ces indicateurs ont été mentionnés au chapitre quatre sur le développement des petites entreprises. Le reste de la présente section décrit l'incidence des programmes de l'APECA sur les résultats finals de la politique de l'APECA, sur l'emploi et sur le revenu gagné.

La figure 5 donne une estimation globale de l'emploi engendré au cours des cinq dernières années ainsi que des estimations pour tous les programmes de l'APECA. En ce qui a trait aux projets commerciaux, une étude indépendante a permis de déterminer l'emploi réel découlant des projets réalisés.²⁵ L'Agence a vérifié les emplois déclarés par les Corporations locales de développement économiques (CLDE) suivant la gamme de services de DEC.²⁶

En 1996, des experts-conseils de l'extérieur ont examiné la méthodologie de recherche et des mesures d'emploi de l'APECA afin de déterminer la fiabilité et la crédibilité des répercussions indiquées. Au terme de l'examen, on a conclu que les hypothèses et les calculs de l'APECA étaient raisonnables et, dans certains cas, prudents.²⁷ La révision de l'évaluation de l'Agence

²⁵ Statistique Canada - Enquêtes auprès des petites et moyennes entreprises du Canada atlantique, 1995 et 1997.

²⁶ L'Agence a vérifié les emplois déclarés par les CLDE en 1998. Le nombre d'emplois effectivement créés était de 11 p. 100 supérieurs aux prévisions, tandis que le nombre d'emplois préservés, selon les déclarations fournies, était de 26 p. 100 supérieur aux données prévisionnelles. Dans la figure 5, on s'est servi des prévisions d'emploi afin de produire des estimations prudentes.

²⁷ Coopers & Lybrand Consulting, Impact of ACOA Programs on Job Creation, janvier 1997.

concernant les répercussions sur l'emploi a produit des données de 10 p. 100 supérieures à celles déclarées par l'Agence.

**Figure 5 : Programmes de l'APECA
Répercussions marginales brutes sur l'emploi**

a) Par gamme de services		b) Par exercice		Total depuis l'entrée en vigueur
	Total depuis 1993	Déclarations dans le premier rapport quinquennal		42 000
Développement des entreprises, Action, PDP	43 800	1993-1994		12 200
COOPÉRATION	8 000	1994-1995		18 000
Développement économique des collectivités (DEC)	7 300	1995-1996		9 800
Défense des intérêts et coordination	1 800	1996-1997		10 500
Adaptation	800	1997-1998		14 000
Programme des travaux d'infrastructure du Canada, en équivalent à long terme	2 800			

Source : Sommaire de l'évaluation du programme Action, Price Waterhouse, 1992; Évaluation du programme de COOPÉRATION, Coopers and Lybrand, 1994; et calculs fondés sur des données internes des programmes rajustées selon les résultats des sondages de Statistiques Canada auprès des clients.

Il importe de préciser plusieurs des caractéristiques de ces estimations. Premièrement, seuls les emplois associés aux projets qui nécessitaient une aide ont été inclus.²⁸ Deuxièmement, les chiffres comprennent les emplois indirects et induits découlant des dépenses des compagnies ayant reçu de l'aide et de leurs employés. On a évalué ces retombées au moyen du modèle économique pour la région de l'Atlantique établi par le Conference Board du Canada.

²⁸ Au chapitre 18 de son rapport de novembre 1995, le vérificateur général définit un projet qui a besoin d'aide comme un projet qui ne serait probablement pas mis en oeuvre à la même échelle, au même moment et au même endroit sans aide gouvernementale. Selon des sondages indépendants menés auprès des clients et son propre suivi interne des entreprises, l'Agence a évalué un facteur d'accroissement de 0,67. Ceci signifie que pour chaque 100 emplois, seulement 67 seront inclus dans le compte final. La méthode est considérée comme réaliste, sinon prudente. Le rapport du vérificateur général a évalué un facteur beaucoup plus élevé, soit 0,81, dans son évaluation de l'APECA de novembre 1995.

Chapitre treize : Retombées économiques générales

Il est possible de définir l'impact global sur l'économie de l'Atlantique à partir des emplois créés et préservés par l'APECA dans le cadre des programmes de Développement des entreprises, Action et Diversi-pêches, de même que par la gamme de services de COOPÉRATION et du DEC. Pour ce faire, on transpose les emplois en instrument de mesure de l'activité économique, à savoir la « valeur ajoutée », par secteur. La valeur ajoutée par secteur est utilisée dans le modèle du Conference Board afin d'en évaluer l'incidence sur le revenu régional gagné tel que mesuré par le produit intérieur brut (PIB).²⁹ De cette façon, on peut également évaluer d'autres retombées macroéconomiques, plus particulièrement les répercussions sur les impôts.

Il importe de mentionner plusieurs caractéristiques de cette estimation:

- 1) Les emplois préservés n'incluent que ceux qui auraient "très probablement" disparus en l'absence d'aide, de l'avis des clients interrogés lors de l'enquête de Statistiques Canada. Ainsi, seulement 30 p. 100 des emplois préservés ont été retenus dans ce calcul.
- 2) Les répercussions sur l'emploi et sur les facteurs économiques connexes sont celles qui découlent des projets fructueux seulement. Toutefois, les dépenses comprennent les sommes investies dans tous les projets, y compris ceux qui ont échoué.
- 3) Seuls sont inclus les avantages des projets soutenus, tels que calculés selon les résultats de l'enquête indépendante auprès des clients (voir la note en bas de page sur la page précédente où est défini le facteur d'accroissement). À titre d'exemple, une estimation de 0,67 comme facteur d'accroissement signifie que lorsque 100 emplois sont rapportés par les clients, seulement 67 sont inclus dans le compte final de l'APECA.
- 4) Les retombées comprennent la création d'emplois directs dans les entreprises soutenues par l'APECA, plus les emplois indirects et induits selon les évaluations utilisées dans le modèle du Conference Board. Les retombées indirectes et induites surviennent lorsque les revenus liés à la création d'emplois directs sont plusieurs fois dépensés dans l'ensemble de l'économie. On estime que ces retombées, communément définies comme l'effet multiplicateur, ont une proportion approximative de 0,4, ce qui signifie que quatre emplois sont créés par l'intermédiaire des retombées indirectes et induites pour chaque tranche de dix emplois directement créés grâce aux sommes versés par l'APECA.
- 5) On a déduit des répercussions engendrées sur le PIB les retombées qui auraient été obtenues si les fonds de l'APECA avaient été affectés au soutien du revenu (par exemple,

²⁹ The Impact of the ACOA Cooperation Program on the Atlantic economy, ARC Consultants Inc., juin 1998 et analyse de l'APECA.

par l'intermédiaire de l'assurance-emploi ou de l'aide sociale). En l'absence d'une aide de l'APECA pour l'investissement productif et la création d'emplois à long terme, on aurait fort probablement dépensé un montant équivalent sous forme de transferts de fonds fédéraux aux particuliers.

Bien que les évaluations et sondages sous-jacents tiennent compte de tous les projets qui avaient échoué au moment desdits sondages, on admet que certaines compagnies feront faillite une fois que l'APECA aura cessé de les aider. Les retombées économiques globales au cours de la période 1993-1998 seront moins grandes dans la mesure où des entreprises soutenues dans les années antérieures auront cessé leurs activités. La durée moyenne d'un projet mené à terme est d'environ trois ans. Selon les données de Statistique Canada sur le taux de survie des entreprises aidées par l'APECA, une proportion additionnelle de 8 p. 100 des entreprises échouent trois à cinq ans après leur démarrage.³⁰ Pour tenir compte de l'incidence des projets qui échouent une fois menés à terme, les évaluateurs ont réduit de 10 p. 100 les retombées globales pour refléter les échecs qui surviennent entre trois et dix ans, étant donné que le taux de survie des entreprises après cinq ans est relativement stable.³¹ Cette hypothèse est considérée comme prudente parce qu'elle ne prend pas en considération le fait que certains projets produiront de meilleurs résultats que prévu pour contrebalancer les projets qui ont échoué.

Il est également possible de tenir compte de ce qu'on appelle l'effet de déplacement (quand le soutien de l'APECA à des entreprises nuit aux concurrents). D'après le peu de données dont on dispose, cet effet est faible. À titre d'exemple, le Conseil économique du Canada a conclu que s'il y a un effet, celui-ci n'est pas très prononcé ou il s'observe sous forme d'entraves à l'agrandissement.³² Des indicateurs plus récents du Royaume-Uni font état d'un effet de déplacement se situant entre six et 29 p. 100.³³

L'Agence applique des procédures pour s'assurer qu'on nuise le moins possible aux concurrents, tout en poursuivant l'objectif de capacité concurrentielle accrue. Toutefois, le vérificateur général a constaté quelques cas où les producteurs existants auraient pu souffrir du soutien accordé par l'Agence. Donc, par souci de prudence, on présume un effet de déplacement égal à 15 p. 100 de l'emploi total dans le cas des projets soutenus par l'APECA.

Toutes ces procédures appuient la détermination de l'APECA à déclarer les résultats de son travail en toute probité. Le fait d'intégrer tous les effets présumés (facteur d'accroissement [0,67], taux d'échec après trois ans [0,10] et facteur de déplacement [0,15]) signifie que, sur un

³⁰ Statistique Canada, Dynamique de l'emploi.

³¹ Statistique Canada, Small Business and Special Survey, 1979-1988.

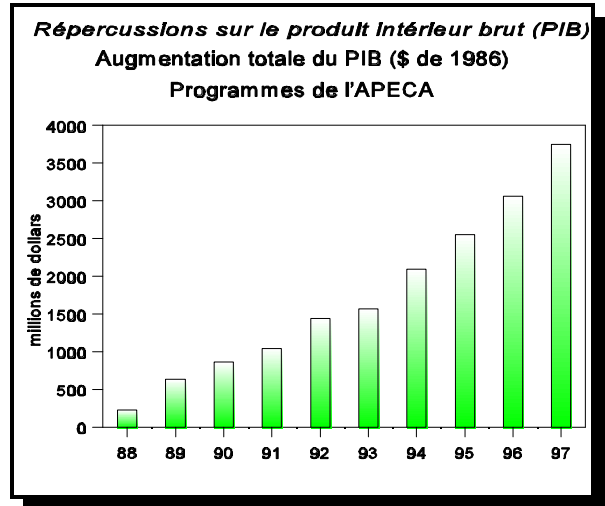
³² Economic Council of Canada, Living Together, A Study of Regional Disparities, 1977

³³ National Audit Office, Creating and Safeguarding Jobs in Wales, a report by the Comptroller and Auditor General, 1991.

total théorique de 100 emplois déclarés comme découlant d'un projet soutenu par l'APECA, seulement 51 de ces emplois, environ, sont déclarés ici (100 x (0,67 x 0,9 x 0,85)).

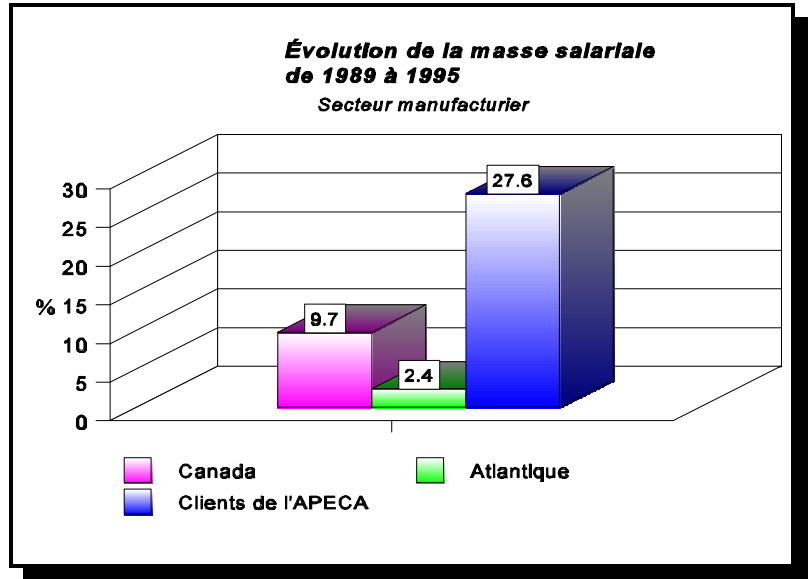
A. Répercussions sur le produit intérieur brut (PIB)

Dans son premier rapport quinquennal, l'Agence avait noté qu'en 1992, soit cinq ans après la création de l'Agence, le PIB du Canada atlantique était de 1,4 milliard de dollars plus élevé en dollars constants de 1986 que ce qu'il aurait été si les montants équivalents avaient été dépensés en assurance-emploi. De 1992 à 1997, ces répercussions annuelles sur le PIB sont passées à 3,7 milliards de dollars. Cet état de choses découle de l'activité économique additionnelle engendrée par les programmes de l'Agence entre 1992 et 1997, en plus des retombées à long terme des entreprises soutenues de 1987 à 1992. Les emplois créés dans les entreprises soutenues par les programmes de l'Agence sont maintenus longtemps après la contribution initiale du gouvernement pour le développement des produits et des marchés.



Au cours de la période de dix ans, les programmes de Développement des entreprises, de Développement économique des collectivités et de COOPÉRATION ont généré environ cinq dollars en PIB pour chaque dollar dépensé.

Les données de Statistique Canada sur la croissance des salaires dans les entreprises manufacturières soutenues par l'APECA fournissent d'autres indications de l'apport des programmes de l'Agence au revenu régional. De 1989 à 1995, la masse salariale a augmenté de 28 p. 100 dans ces entreprises, comparativement à un peu plus de 2 p. 100 pour l'ensemble des fabricants de l'Atlantique et à 10 p. 100 pour les fabricants canadiens.

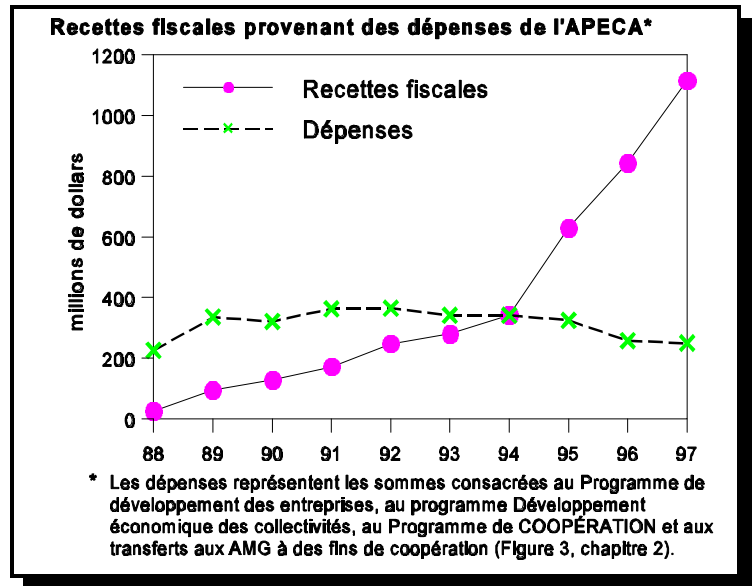


B. Rendement pour le contribuable

Les contributions que l'APECA verse aux entreprises sont remboursables. Par ailleurs, il est important de prendre en considération le rendement pour le contribuable sous formes de taxes et d'impôts versés par les entreprises soutenues et par leurs employés.

L'impôt sur le revenu des employés et les taxes de vente sur les achats effectués par les compagnies et leurs employés sont inclus dans ce calcul. Notons que les recettes fiscales n'incluent pas l'impôt sur les

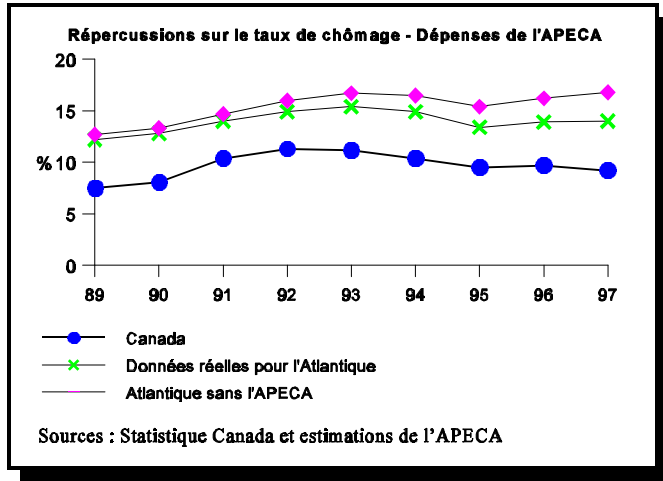
sociétés qui, pour des raisons techniques, ne peut être calculé par le modèle du Conference Board. Afin de produire des estimations prudentes, on n'a pas pris en considération les économies qu'aurait pu réaliser le gouvernement en versements d'assurance-emploi grâce aux emplois additionnels créés par le soutien aux projets.



Au cours des dix années qui se sont écoulées de 1988 à 1997, les dépenses de programme de 3,2 milliards de dollars faites par l'APECA ont engendré des recettes fiscales de 3,9 milliards de dollars.

Répercussions sur le taux de chômage

Dans son premier rapport quinquennal, l'APECA déclarait que le taux de chômage dans la région en 1992 était de 1 point de pourcentage inférieur à ce qu'il aurait été sans ses programmes. En 1997, on estime que le taux de chômage régional était de 2,8 points de pourcentage inférieurs à ce qu'il aurait été sans les programmes de l'APECA.



Une vérification effectuée par

la PricewaterhouseCoopers conclut que la méthode de calcul et les prémisses utilisées par l'Agence dans son estimation des répercussions économiques, dont l'impact sur le taux de chômage, sont raisonnables et probablement prudentes.³⁴

³⁴PricewaterhouseCoopers, Review of Assumptions and Process of ACOA Job Creation and Unemployment Rate Estimates, Septembre 1998

Conclusion

Le Discours du Trône qui a ouvert la première session de la trente-sixième législature, à la fin de 1997, touchait de nombreux thèmes et sujets qui allaient engager les Canadiennes, les Canadiens et les élus politiques à la veille du prochain millénaire, notamment :

- Aider les petites et moyennes entreprises à développer et à commercialiser de nouvelles technologies.
- Soutenir la science, la technologie et l'acquisition du savoir.
- Relier les Canadiennes et les Canadiens à l'autoroute électronique.
- Établir des partenariats entre les gouvernements.
- Accroître les possibilités dans les collectivités rurales.
- Élargir la base de l'activité commerciale du Canada.
- Accroître les possibilités dans les collectivités autochtones.
- Créer des possibilités pour les jeunes.

Tous ces thèmes touchent des secteurs auxquels l'APECA a participé dans l'exécution de son mandat visant à développer l'économie de la région de l'Atlantique, et reflètent la vaste expérience que possède l'Agence dans bon nombre des domaines aujourd'hui ciblés par le gouvernement du Canada pour stimuler l'emploi et la croissance.

Afin de relever ces défis, l'Agence a notamment assuré l'évolution constante de ses programmes, de ses activités et de ses rôles. Plus particulièrement, les principaux programmes de soutien de l'APECA sont devenus en même temps plus simples et mieux adaptés à des collectivités ou à des besoins locaux particuliers.

L'APECA mise davantage sur les partenariats avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, les collectivités et le secteur privé comme moyens efficaces de poursuivre le développement économique de la région de l'Atlantique. Tout au long du présent rapport, nous avons expliqué en détails les résultats de ces efforts conjoints en nous appuyant sur des évaluations indépendantes et des méthodes d'évaluation prudentes. Ces résultats — par exemple, le fait que le taux de chômage en 1997 était de 2,8 points de pourcentage plus bas qu'il ne l'aurait été sans l'APECA — montrent clairement que cette approche de partenariat décentralisé au développement régional est efficace.

Le rapport a également montré, à l'aide d'exemples précis, que les habitants de la région de l'Atlantique assument une part croissante de responsabilité à l'égard du développement économique de leur région. Toutefois, nombre de gains réalisés par l'APECA et ses partenaires sont moins manifestes à cause de la restructuration de l'industrie et de la perte d'emplois dans les secteurs public et privé. Il reste donc beaucoup à faire en collaboration avec les partenaires pour développer et soutenir dans la région de l'Atlantique une économie forte qui contribue à la force de l'économie du Canada. Il faudra pouvoir compter sur un engagement accru à l'égard du

développement économique régional de la part de tous les ordres d'administration publique et des autres partenaires du secteur privé dans la région de l'Atlantique.

Bibliographie

Agence de promotion économique du Canada atlantique, Rapport quinquennal présenté au Parlement 1988-93, février 1994

Agence de promotion économique du Canada atlantique, Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 1996

Agence de promotion économique du Canada atlantique, Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 1997

Agence de promotion économique du Canada atlantique, Innovation Element Review, avril 1997

Agence de promotion économique du Canada atlantique, Pipeline Cases, août 1990

Baird Planning Associates and Andrews Port Services Ltd., Evaluation of the Canadian Centre for Fisheries Innovation, juin 1998

Baldwin, John *et coll.*, Les faillites d'entreprise au Canada, Statistique Canada, 1997

Baldwin, John *et coll.*, Stratégies de réussite : profil des petites et moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada, Statistique Canada, 1994

Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés (CEPMB), Rapports annuels, 1995 et 1996

Conseil économique des provinces de l'Atlantique, The Management Skills of Small- and Medium- Sized Business in Atlantic Canada, Document de travail, 1997

Coopers & Lybrand Consulting, Atlantic Canada Opportunities Agency: Impact of ACOA Programs on Job Creation, janvier 1997

Corporate Research Associates Inc., Canada Business Service Centres : New Business Information Needs in Atlantic Canada, octobre 1997

Corporate Research Associates Inc., Atlantic Canada Business Service Centres: Client Tracking Program, mars 1998

Deloitte and Touche, Pharmaceutical Manufacturers Association of Canada (PMAC) Annual Statistical Survey, 1997

Duhamel, Ronald, député, (président), Rapport d'évaluation : Projet d'amélioration des Rapports au Parlement - Rapports sur le rendement, Rapport du groupe de travail parlementaire, décembre 1996

Feehan, James P., Cooperation Program Evaluation: Summary Report and Conclusions, février 1994

Industrie Canada, La poursuite de la qualité: Un sondage sur les pratiques de gestion de la qualité dans le secteur manufacturier, 1993

Johanis, Paul, À la poursuite de la qualité, Statistique Canada, 1994

Johnson, Joanne *et coll.*, Les jeunes entreprises montantes : se donner les moyens de survivre et de croître, Statistique Canada, 1997

Mandale, Maurice et Chiasson P.-Y: Les partenariats et le développement économique communautaire : l'exemple du Grand Moncton, mars 1998

National Audit Office, Creating and Safeguarding Jobs in Wales, a report by the Comptroller and Auditor General, Londres, 1991

North American Policy Group, Le Canada atlantique et le monde : Comparaison de leur développement, Dalhousie University, Halifax, 1996

Organisation de coopération et de développement économique, Les meilleures pratiques pour les petites et moyennes entreprises, 1995

PricewaterhouseCoopers, Review of Assumptions and Process of ACOA Job Creation and Unemployment Rate Estimates, September 1998

Slemon Park Corporation, Annual Report, 1996-97, et Rapport d'activité, mars 1998

Statistique Canada, Régions urbaines. Chiffres de population et des logements, n° 93-305

Statistique Canada, L'éducation au Canada, 1997, n° 81-229-XPB

The Research Department Inc. , Atlantic Canada Benchmark Awareness Study, mai 1997