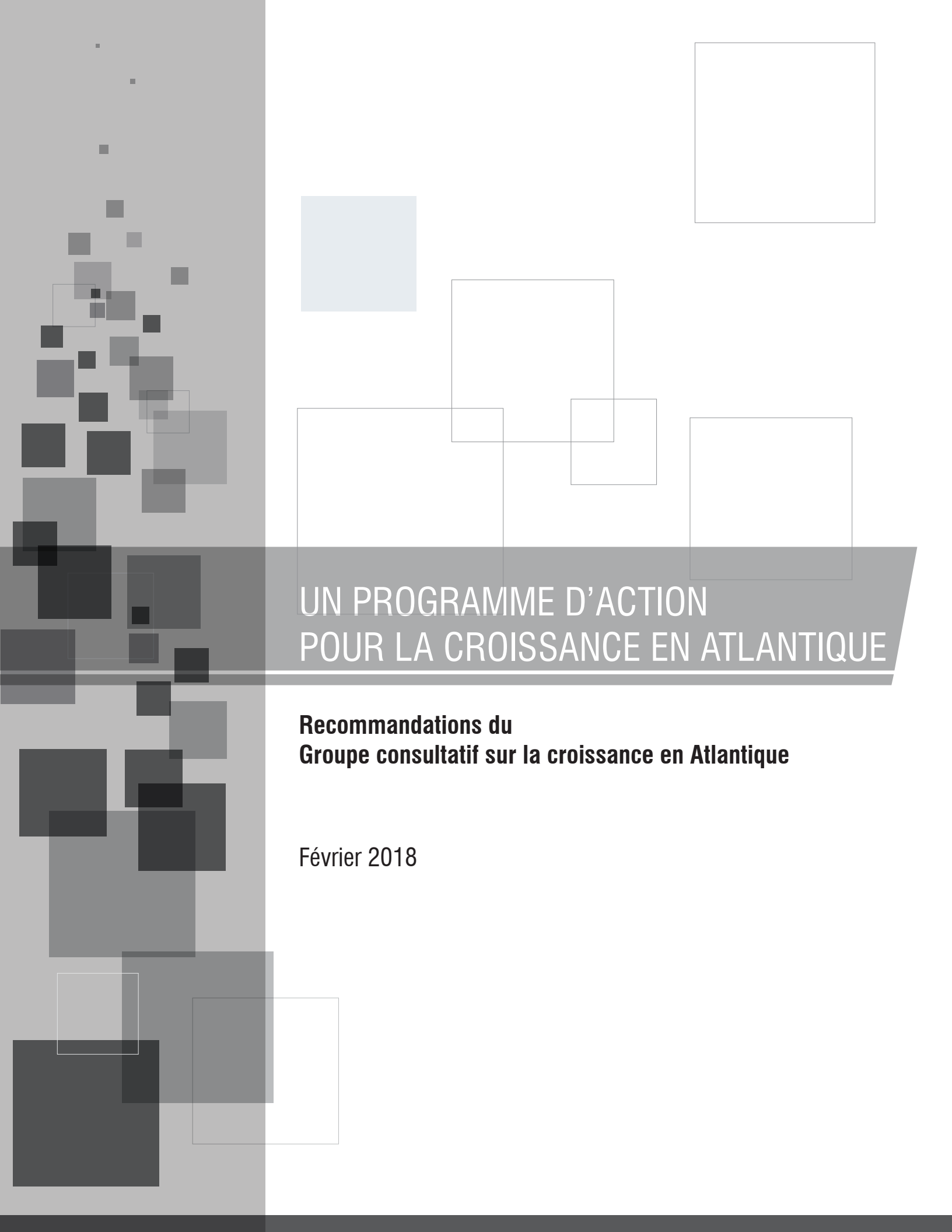




UN PROGRAMME D'ACTION POUR LA CROISSANCE EN ATLANTIQUE

**Recommandations du
Groupe consultatif sur la croissance en Atlantique**

Février 2018

TABLE DES MATIÈRES

Liste des recommandations.....	2
Introduction.....	4
1. Fournir un accès universel à large bande	7
2. Créer les compétences futures.....	8
3. Attirer des immigrants talentueux.....	10
4. Financer de jeunes entreprises novatrices	12
5. Accélérer la croissance des exportations	14
6. Harmoniser les règlements au Canada atlantique	16
7. Favoriser les initiatives de développement communautaire novatrices	17
8. Favoriser le tourisme expérientiel.....	19
9. Miser sur des grappes sectorielles fortes.....	20
10. Devenir des chefs de file de l'innovation en matière de santé numérique.....	23
Conclusion : Conseils sur la mise en œuvre.....	27
Annexe : Membres du Groupe consultatif sur la croissance en Atlantique	28

Liste des recommandations

1. ACCÈS À LARGE BANDE

Recommandation 1 : Créer et mettre en œuvre un plan d'action sur les services à large bande dans la région de l'Atlantique dans le but d'offrir à tous les Canadiens de l'Atlantique un accès Internet d'au moins 50 mégabits par seconde (mbps) en téléchargement et 10 mbps en téléversement.

2. COMPÉTENCES FUTURES

Recommandation 2 : Établir un « laboratoire des compétences futures » au Canada atlantique à titre de projet pilote, sous la gouverne d'un conseil mixte fédéral-provincial-partenarial formé d'une majorité de membres qui ne proviennent pas du gouvernement.

3. IMMIGRATION

Recommandation 3.1 : Accroître annuellement au cours des cinq prochaines années la *part* du Canada atlantique au titre du Programme des candidats des provinces dans le cadre du Plan d'immigration du Canada dans la mesure où la région est en mesure d'accueillir son contingent.

Recommandation 3.2 : Établir un processus visant à identifier et à recruter de façon proactive au Canada atlantique un petit nombre de personnes exceptionnellement talentueuses ayant fait preuve d'esprit d'entreprise et ayant la capacité de développer des entreprises dans les secteurs qui appuient la Stratégie de croissance pour l'Atlantique.

Recommandation 3.3 : Améliorer le programme Entrée express pour les diplômés étrangers d'établissements postsecondaires de l'Atlantique afin d'accorder plus de poids à leurs qualités personnelles (p. ex., âge, compétences, expérience de travail) qu'à la possession d'une offre d'emploi immédiat; accroître les efforts pour informer les étudiants étrangers des voies d'accès possibles à la résidence permanente après l'obtention de leur diplôme.

4. FINANCEMENT D'ENTREPRISES EN DÉMARRAGE

Recommandation 4.1 : Harmoniser, à l'échelle du Canada atlantique, les crédits d'impôt à l'investissement provinciaux en vigueur et les rendre remboursables, accessibles aux investisseurs peu importe où ils se trouvent, et axés sur les petites entreprises innovantes. Inclure à titre d'investissements admissibles : actions ordinaires et privilégiées, unités et débentures convertibles; et à titre d'investisseurs admissibles : particuliers, sociétés, fiducies et sociétés en commandite.

Recommandation 4.2 : Investir des fonds publics dans des fonds régionaux gérés par le secteur privé qui investissent des capitaux de risque dans des entreprises en prédémarrage et en démarrage. Les gouvernements provinciaux devraient investir, approximativement au prorata, de concert avec le gouvernement fédéral, la BDC et le secteur privé.

5. ACCÉLÉRATION DES EXPORTATIONS DE PME

Recommandation 5 : Établir, dans le cadre de la Stratégie de croissance du commerce et des investissements en Atlantique, un programme panatlantique d'accélération des exportations des PME.

6. HARMONISATION DES RÈGLEMENTS

Recommandation 6 : Mettre en œuvre un processus pour harmoniser, de façon accélérée, les règlements en vigueur qui entravent de façon déraisonnable le commerce, l'investissement et la mobilité des travailleurs dans le Canada atlantique.

7. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Recommandation 7 : Créer un « fonds de développement communautaire » qui inviterait les Canadiens de l'Atlantique à élaborer des propositions mettant à profit les atouts régionaux dans des projets de développement communautaire novateurs.

8. TOURISME EXPÉRIENTIEL

Recommandation 8.1 : Accroître le soutien pour le tourisme expérientiel au Canada atlantique, notamment une nouvelle initiative pluriannuelle visant à développer le tourisme expérientiel autochtone fondé sur des pratiques et des compétences culturelles authentiques.

Recommandation 8.2 : Cerner un ensemble initial de routes aériennes à fort potentiel, mais mal desservies à destination et à l'intérieur du Canada atlantique, et fournir des subventions ou d'autres encouragements suffisants pour attirer des transporteurs pour une période d'essai d'au moins cinq ans.

9. GRAPPES SECTORIELLES

Recommandation 9 : Créer des « marchés de l'innovation » au Canada atlantique pour soutenir la collaboration entre petites et grandes entreprises, chercheurs et gouvernements au sein de grappes sectorielles, notamment les océans, l'agroalimentaire et les bioressources, les technologies propres et éventuellement d'autres secteurs.

10. SANTÉ NUMÉRIQUE

Recommandation 10 : Créer une « fondation de l'innovation en santé numérique de l'Atlantique » afin d'élaborer une stratégie de collaboration et de gérer un « fonds d'innovation en santé numérique » qui appuiera des projets pilotes en santé numérique et financera l'acquisition à petite échelle de technologies et de services novateurs en santé numérique dans la région de l'Atlantique.

Introduction

En 1934, la province de la Nouvelle-Écosse a chargé une commission émérite de mener une vaste enquête sur la situation économique de la province. Son évaluation, qui aurait pu s'appliquer à la région atlantique tout entière, contenait les mots suivants :

« ... la population de la Nouvelle-Écosse diminue lentement, ses industries stagnent, les jeunes hommes et femmes sont de plus en plus obligés de quitter la province pour faire carrière ailleurs au Canada ou à l'étranger. » [Traduction]

Quelque 80 ans plus tard, le rapport de la Commission on Building Our New Economy de la Nouvelle-Écosse, intitulé *Now or Never*, concluait ce qui suit :

« Le message principal de la Commission est le suivant : la Nouvelle-Écosse se trouve aujourd'hui au tout début d'une période prolongée de dépopulation et de déclin économique accélérés. Ces perspectives peu reluisantes ne sont pas, toutefois, inévitables ou irréversibles. » [Traduction]

À la lecture de ces conclusions éclairées, l'optimiste pourrait croire que les circonstances déplorables décrites en 1934 et de nouveau en 2014 pourraient bien être reportées de 80 ans, alors pourquoi s'en faire; quant au pessimiste, il pourrait se dire que, quoi que nous fassions, rien ne changera, alors pourquoi s'en soucier.

Les faits mènent à une conclusion différente. Contrairement au point de vue pessimiste, les provinces de l'Atlantique ont réalisé des progrès économiques constants au cours des décennies. La production par habitant de la région s'est rapprochée considérablement de la moyenne nationale depuis les années 1960 et équivaut maintenant à plus de 80 p. 100 du PIB par habitant du Canada. Mais les optimistes n'ont pas raison non plus, principalement parce que le Canada atlantique est aux prises avec un problème démographique sérieux. La population de la région, dont la croissance démographique est extrêmement lente, est la plus âgée au Canada. Le scénario de « forte croissance » démographique de Statistique Canada pour la région d'ici 2038 prévoit un total de 2,5 millions de personnes seulement, soit à peine plus que le niveau actuel de 2,4 millions de personnes. Le défi est clair.

Heureusement, la croissance démographique n'est pas immuable. Mais elle est liée à la performance économique dans un cercle de causes et d'effets qui se renforcent mutuellement. La croissance démographique est un moteur important de croissance économique, alors que la croissance et les perspectives économiques sont les facteurs les plus importants pour ce qui est d'attirer et de retenir la population. C'est pourquoi une stratégie de croissance pour le Canada atlantique doit tabler à la fois sur la croissance économique et sur la croissance démographique.

De nombreux signes encourageants ont été notés dernièrement – par exemple :

- L'immigration s'est accrue fortement, même si elle demeure bien en-deçà de la portion régionale d'immigrants par habitant par rapport au total national.
- Des communautés dynamiques de jeunes entreprises technologiques en démarrage sont établies en plusieurs endroits au Canada atlantique, ce qui contribue à attirer et à garder de jeunes talents et des investissements.

- Des exploitations aquacoles, des vignobles et d'autres éléments de l'industrie agroalimentaire du Canada atlantique innovent, ajoutent de la valeur et accroissent les exportations, ce qui devrait offrir d'importantes perspectives de croissance pour le Canada alors que la population mondiale s'accroît et s'enrichit.
- Les industries liées aux océans sont prêtes à tirer parti d'un ensemble de compétences et de capacités de recherche de calibre mondial établies afin de jouer un rôle beaucoup plus important dans ce secteur mondial en croissance.
- Bon nombre de petites collectivités du Canada atlantique ont enfin une possibilité réelle de tourner le dos à des décennies de déclin alors que la modernisation des secteurs traditionnels, la valorisation des attraits touristiques et culturels et l'amélioration de l'accès à large bande font de la vie dans les collectivités rurales et les petites villes une option de plus en plus attrayante et abordable pour une jeune génération férue de technologie.

Ces facteurs expliquent l'élan et l'optimisme palpables dans une grande partie du Canada atlantique aujourd'hui, même si le choc de la baisse des prix du pétrole et le défi démographique omniprésent offrent un tableau inégal. Nous sommes à un moment où l'équilibre des forces favorise les possibilités.

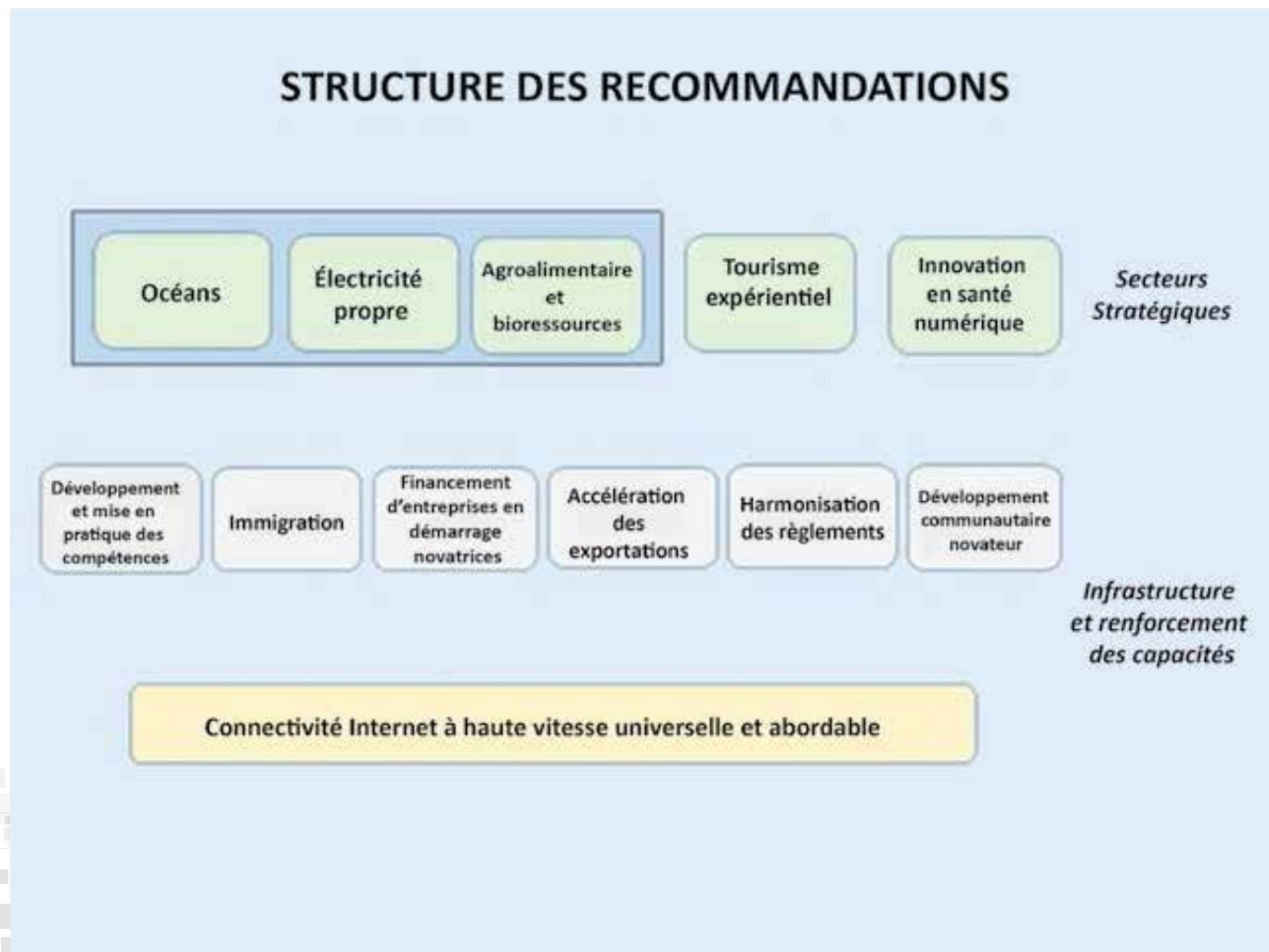
C'est aux Canadiens de la région de l'Atlantique eux-mêmes qu'il incombe principalement de saisir les occasions et de maintenir l'élan. Mais la longue histoire de la région ne laisse aucun doute sur le fait que le gouvernement doit continuer à supplémenter les capacités du secteur privé et à être un facteur déterminant de sa réussite.

C'est dans ce contexte que les gouvernements du Canada et des quatre provinces de l'Atlantique ont lancé la Stratégie de croissance pour l'Atlantique (SCA) en juillet 2016. Un Groupe consultatif sur la croissance en Atlantique a été mandaté au début de 2017 pour mener une série de tables rondes de consultation sur la stratégie et formuler des conseils à l'intention du Comité de direction de la SCA, composé de ministres fédéraux et des premiers ministres provinciaux. (Voir l'annexe pour une courte biographie des membres du Groupe consultatif sur la croissance en Atlantique.)

De nombreux rapports publiés au fil des décennies ont recommandé des mesures qui pourraient être prises pour promouvoir la croissance économique au Canada atlantique. Le Groupe consultatif s'est appuyé sur ce bon travail et a axé ses conseils sur un nombre relativement restreint de recommandations en fonction des critères suivants.

- Chaque recommandation doit offrir la perspective de *répercussions importantes* dont au moins quelques-unes devraient avoir un effet transformationnel.
- Chaque recommandation doit être d'*application panatlantique* tout en complétant les stratégies des différentes provinces.
- Chaque recommandation doit *sortir des sentiers battus* et ne pas répéter, ou seulement embellir légèrement, ce qui a déjà été dit.
- Enfin, chaque recommandation doit être suffisamment précise pour être clairement *réalisable*.

Les recommandations découlant de ces critères couvrent une bonne partie du paysage de la politique de croissance et se renforcent mutuellement. Leur structure est illustrée dans le diagramme ci-dessous, lequel sert de guide aux dix sections qui suivent.



Le Groupe consultatif s'est largement inspiré de l'excellent travail du Conseil consultatif en matière de croissance économique fédéral et recommande la mise en œuvre, dans le contexte de l'Atlantique, d'un certain nombre d'idées novatrices élaborées par le Conseil consultatif, notamment le « laboratoire des compétences futures » et le concept de « marché de l'innovation ». En fait, un thème récurrent des recommandations est que le Canada atlantique constitue un terrain de prédilection pour l'application de bon nombre d'approches très novatrices. La région, avec ses quatre administrations, est le lieu d'expérimentation idéal pour apprendre ce qu'il faut pour collaborer efficacement; elle est suffisamment vaste pour offrir l'échelle et la portée nécessaires, mais assez petite pour éviter une trop grande inertie administrative. Enfin, la région a besoin, en particulier, d'approches novatrices pour atteindre les objectifs de la Stratégie de croissance pour l'Atlantique. Les recommandations du Groupe consultatif sont présentées ci-après en dix chapitres.

1. Fournir un accès universel à large bande

L'accès abordable à des services Internet à large bande de grande qualité est un aspect fondamental de la Stratégie de croissance pour l'Atlantique. Tout simplement, l'accès à large bande a un effet *transformateur*. Pratiquement toutes les recommandations qui suivent en dépendent directement ou indirectement, notamment la stratégie proposée pour faire du Canada atlantique un chef de file en matière d'innovation numérique pour la prestation des soins de santé.

Le CRTC a établi comme objectif national pour l'Internet à large bande, une vitesse d'au moins 50 mégabits par seconde (mbps) en téléchargement et 10 mbps en téléversement – l'objectif « 50/10 ». En 2015, environ 82 p. 100 des Canadiens avaient accès à un service répondant à cet objectif, soit la plupart des citoyens, mais moins de 30 p. 100 des Canadiens vivant en milieu rural. La région de l'Atlantique, la plus rurale au Canada, est particulièrement dépendante de mesures visant à offrir à tous un accès à large bande abordable.

Recommandation 1 : Créer et mettre en œuvre un plan d'action sur les services à large bande dans la région de l'Atlantique dans le but d'offrir à tous les Canadiens de l'Atlantique un accès Internet d'au moins 50 mégabits par seconde (mbps) en téléchargement et 10 mbps en téléversement.

Le Canada atlantique doit se forger la réputation d'un endroit où la jeunesse et l'ambition entrepreneuriale sont favorisées. Cela ne saurait arriver sans un vaste plan d'action en matière de services à large bande pour la région de l'Atlantique qui rassemble les gouvernements, les entreprises et les collectivités autour d'un objectif commun d'offrir un « accès 50/10 pour tous ». L'un des critères en cours de route doit être que le Canada atlantique *dépasse* l'estimation du CRTC de 90 p. 100 de la population ayant accès à la norme 50/10 d'ici 2021.

Les provinces de l'Atlantique devraient élaborer en collaboration le Plan d'action sur les services à large bande afin de maximiser, sur une base régionale, les possibilités offertes par le nouveau programme fédéral « Brancher pour innover » ainsi que d'autres fonds et initiatives du gouvernement fédéral, des provinces, des municipalités, du CRTC et du secteur privé. Le plan d'action doit, dès le départ, prévoir la collecte à l'échelle des collectivités des données détaillées nécessaires pour définir les besoins en vue d'atteindre l'objectif et d'établir les priorités. L'inventaire des ressources doit être réalisé avec l'aide de professionnels compétents et en collaboration avec les fournisseurs de services

Internet. Le Plan doit comprendre un échéancier de cibles intérimaires et un engagement à publier, au moins une fois l'an, l'état d'avancement des travaux. La planification entre les gouvernements serait grandement facilitée si les diverses sources fédérales susceptibles d'appuyer l'accès à large bande étaient combinées au sein d'un « fonds pour un réseau à large bande atlantique ».

L'« universalité » recommandée renvoie à la *disponibilité* d'un service pour *tous* les Canadiens de la région de l'Atlantique à un prix raisonnable. Il se peut que la couverture des foyers les plus éloignés ne soit pas réalisable avec la technologie terrestre. Dans ce cas, l'amélioration de la technologie pour les services sans fil fixes et par satellite permettra éventuellement de combler les lacunes restantes, même si ce n'est peut-être pas à la norme 50/10.

Aucun obstacle technique insurmontable ne s'oppose à la réalisation éventuelle de l'objectif 50/10 pratiquement partout au Canada atlantique. Le problème réside dans le coût associé à la mise en place de l'infrastructure technique, et par conséquent dans l'abordabilité des services. Deux programmes nationaux – le programme « Brancher pour innover » de 500 millions de dollars, et le fonds de 750 millions de dollars du CRTC – permettront d'injecter 1,25 milliard de dollars au cours des cinq ou six prochaines années pour faciliter un meilleur accès aux services à large bande d'un bout à l'autre du Canada. Ces fonds devront être complétés par des ressources financières provenant des administrations provinciales et municipales et du secteur privé.

Outre leur contribution financière, les provinces et les municipalités doivent mettre en œuvre d'importantes mesures de facilitation sur leur territoire. Par exemple, les coûts de la prestation de services à large bande sont principalement dus à des facteurs liés à la construction – creusement de tranchées pour les câbles, installation de tours pour les communications sans fil, obtention d'emprises. Les administrations provinciales et municipales doivent donc saisir toutes les occasions pour faciliter l'installation de l'infrastructure. Par exemple, profiter des travaux d'amélioration des routes ou de l'installation de conduites d'eau et d'égout pour ajouter la fibre optique.

2. Créer les compétences futures

Étant donné la situation démographique difficile dans laquelle se trouve le Canada atlantique, la région ne peut se permettre d'être à la traîne face aux défis et aux possibilités du marché du travail. Elle doit adopter des approches inclusives et novatrices.

Le budget fédéral de 2017 a affecté 225 millions de dollars sur quatre ans à la création d'« une nouvelle organisation qui soutiendra le perfectionnement et la mesure des compétences au Canada ». Le Conseil consultatif en matière de croissance économique avait proposé antérieurement un modèle organisationnel – appelé le « laboratoire des compétences futures » – qui remplirait largement ces fonctions. À titre d'organisation non gouvernementale, mais bénéficiant d'un soutien financier public, le laboratoire :

- appuierait des approches novatrices en matière de perfectionnement des compétences, dont le cofinancement de projets pilotes;
- cernerait et suggérerait de nouvelles sources d'information sur les compétences;

- définirait les objectifs en matière de compétence et informerait les gouvernements sur les programmes d'acquisition de compétences, y compris la diffusion des meilleures pratiques.

Le laboratoire des compétences futures exercerait essentiellement une fonction de « R-D » pour les intervenants du marché du travail du Canada. Cela est indispensable pour mieux documenter les énormes dépenses liées au marché du travail engagées par tous les ordres de gouvernement – estimées à environ 17 milliards de dollars annuellement, excluant l'AE – et pour soutenir des approches novatrices visant à relever les défis fondamentaux que constituent la création de liens entre les emplois et les travailleurs et le renforcement de la résilience des travailleurs pour qu'ils puissent s'adapter à un marché du travail en constante évolution.

Comme le laboratoire des compétences serait une organisation inédite, son mode d'opération et sa gouvernance nécessiteront des innovations organisationnelles et une certaine expérimentation.

Recommandation 2 : Établir un « laboratoire des compétences futures » au Canada atlantique à titre de projet pilote, sous la gouverne d'un conseil mixte fédéral-provincial-partenarial formé d'une majorité de membres qui ne proviennent pas des gouvernements.

Deux raisons principales motivent l'établissement du laboratoire des compétences en région – premièrement, pour rendre le concept opérationnel et le mettre à l'essai rapidement; deuxièmement, et c'est le plus important, pour que le laboratoire tienne compte de la variation importante des caractéristiques du marché du travail d'un bout à l'autre du Canada. Même s'il y a une place pour une structure nationale, cette dernière devra s'accompagner de manifestations régionales. Le Canada atlantique est un candidat idéal pour un projet pilote parce que la région offre en miniature le type d'environnement dans lequel le laboratoire fonctionnerait à l'échelle nationale. Il serait en outre plus facile au niveau de la région d'obtenir la collaboration nécessaire entre les administrations pour mettre sur pied le laboratoire et le rendre fonctionnel rapidement.

Le laboratoire des compétences futures de l'Atlantique solliciterait et appuierait des projets de perfectionnement des compétences qui seraient novateurs et porteurs d'avenir dans des domaines correspondant particulièrement à la Stratégie de croissance pour l'Atlantique – par exemple :

- requalifier les travailleurs âgés et maintenir en poste les jeunes travailleurs;
- accroître la participation au marché du travail des groupes défavorisés et sous-représentés;
- améliorer le maintien en poste des immigrants qualifiés;
- perfectionner les compétences pour un secteur touristique plus professionnalisé;
- offrir de la formation en ligne par l'entremise des collèges communautaires et des universités.

Il est particulièrement important d'outiller les Canadiens de l'Atlantique en vue de la « numérisation » de la quasi-totalité de l'économie. Cela est de plus en plus évident dans les secteurs des ressources et de la fabrication alors que diverses formes d'automatisation perfectionnée comblent les lacunes créées par les pénuries de main-d'œuvre de plus en plus marquées. Quels types de compétences numériques seront précisément requis au Canada atlantique? Comment transmettre les compétences le plus efficacement possible aux différentes étapes de la vie et en tenant compte de facteurs comme la culture, le sexe et l'expérience de vie? Ce sont-là des questions fondamentales et très pragmatiques sur lesquelles le laboratoire pourrait se pencher dans le cadre de projets menés dans

des contextes pratiques et en diffusant des pratiques exemplaires et des expériences pertinentes recueillies dans le monde entier.

La durée de la phase pilote et le niveau de financement du laboratoire des compétences futures de l'Atlantique devraient être suffisants pour permettre de démontrer la valeur du projet et de cerner les problèmes de gouvernance et les autres problèmes qu'il faudrait régler avant son implantation à l'échelle nationale. Il faudra particulièrement s'assurer que le laboratoire n'empiète pas sur les initiatives du Forum des ministres du marché du travail, y compris le nouveau Conseil de l'information sur le marché du travail et le Groupe de travail sur les pratiques novatrices et exemplaires du Forum. Le Conseil consultatif en matière de croissance économique a recommandé que la gouvernance du laboratoire des compétences futures soit modelée sur celle de l'Institut canadien d'information sur la santé. Composé de onze membres, le Conseil du projet pilote de l'Atlantique comprendrait un directeur nommé par le fédéral et par chacun des gouvernements provinciaux, quatre directeurs nommés par les groupes d'intervenants (un par province) et deux directeurs indépendants, dont le président. Le soutien financier du fédéral pour le laboratoire des compétences futures de l'Atlantique serait assuré au moyen d'une fraction appropriée des 225 millions de dollars affectés dans le budget de 2017.

3. Attirer des immigrants talentueux

La population du Canada atlantique est celle qui croît le plus lentement et qui vieillit le plus rapidement au Canada. Aucune région n'a autant besoin d'immigration pour stimuler le processus de croissance. La lenteur de la croissance économique et l'absence d'une masse critique d'immigrants récents ont néanmoins fait en sorte qu'il est difficile pour le Canada atlantique d'attirer et de maintenir dans la région la part d'immigrants par habitant qui lui revient. Mais récemment, en raison principalement du recours accru au Programme des candidats des provinces (PCP), la situation a commencé à s'inverser. Entre 2012 et 2016, l'immigration au Canada Atlantique a augmenté de 113 p. 100 (d'un niveau peu élevé au départ) comparativement à 12 p. 100 pour le reste du Canada. Le PCP offre aux provinces de la latitude pour choisir des immigrants qui peuvent le mieux répondre aux besoins du marché du travail local et qui sont les plus susceptibles de s'intégrer. Étant « plus près du terrain », les provinces sont les mieux placées pour prendre ces décisions.

Recommandation 3.1: Accroître annuellement au cours des cinq prochaines années la part du Canada atlantique au titre du Programme des candidats des provinces dans le cadre du Plan d'immigration du Canada dans la mesure où la région est en mesure d'accueillir son contingent.

Cette recommandation tiendrait compte de la très haute priorité donnée par les provinces à l'immigration comme pilier central de leur stratégie économique. Bien entendu, les augmentations dans la part du PCP des provinces seraient subordonnées à leur capacité à accueillir leurs contingents actuels et futurs. Pour cela, les quatre provinces devront collaborer étroitement avec le gouvernement fédéral pour assurer la pleine utilisation des contingents.

L'esprit de la recommandation peut être respecté tout en minimisant l'impact sur les autres provinces en augmentant au fil du temps la *proportion* de l'ensemble du PCP canadien par rapport à l'immigration nationale. De cette façon, même si la part de l'Atlantique augmentait, les *niveaux* du

PCP disponibles pour les autres provinces n'auraient pas à diminuer. La hausse des contingents du PCP devrait également s'accompagner d'une hausse des ressources réservées au traitement des candidatures.

Pour accueillir des contingents plus importants, le Canada atlantique a besoin d'une économie plus vigoureuse, dopée par une infusion de talents entrepreneuriaux expérimentés. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de grands entrepreneurs au Canada atlantique, mais parce qu'il n'y en a pas assez.

Recommandation 3.2 : Établir un processus visant à identifier et à recruter de façon proactive au Canada atlantique un petit nombre de personnes exceptionnellement talentueuses ayant fait preuve d'esprit d'entreprise et ayant la capacité de développer des entreprises dans les secteurs qui appuient la Stratégie de croissance pour l'Atlantique.

Cette recommandation vise la *proactivité* et non la réactivité. Elle pourrait être mise en œuvre telle quelle dans le cadre du Projet pilote en matière d'immigration au Canada atlantique (PPICA), mais avec une orientation et un objectif différents que ceux du volet des « travailleurs hautement qualifiés » du PPICA. Les candidats pour le volet des travailleurs hautement qualifiés sont identifiés par un employeur désigné pour combler un emploi précis, alors que les cibles de la recommandation 3.2 seraient des personnes présentant un profil exceptionnellement prometteur comme *créateurs* d'emplois. Le *Programme de visa pour démarrage d'entreprise* actuel devrait servir de modèle pour l'initiative plus générale recommandée ci-dessus, ce qui s'apparenterait davantage à la notion de *visa élargi*. Les personnes ciblées de manière proactive dans le cadre de cette recherche de talents pour la SCA seraient des entrepreneurs, des innovateurs et des chercheurs de calibre mondial possédant une expertise dans des secteurs stratégiques du Canada atlantique. Pour la mise en œuvre de la recommandation comme projet pilote pour le Canada atlantique, il faudrait :

- créer des équipes de représentants du secteur privé connaissant bien les champs ciblés, qui seraient chargées de repérer et de recruter de manière proactive les immigrants potentiels – peut-être de 25 à 50 par année;
- créer un programme de traitement accéléré des demandes d'immigration pour les recrues ainsi qu'un programme d'incitation personnalisé.

En 2014-2015, plus de 14 200 étudiants internationaux étaient inscrits dans des universités et des collèges (études postsecondaires) du Canada atlantique, soit 6,6 p. 100 du total national et une augmentation de 27 p. 100 depuis 2011-2012. (Dans la même période, le nombre total d'inscriptions dans un programme d'études postsecondaires a chuté de près de 5 p. 100.) Grâce à leur diplôme canadien d'études postsecondaires, à leurs compétences linguistiques et à leur expérience de travail et de réseautage social au Canada atlantique, ces étudiants peuvent s'intégrer rapidement au marché du travail et à la société. La politique sur l'immigration est devenue plus favorable au maintien en poste des diplômés étrangers grâce à des mesures comme le Programme de permis de travail post-diplôme, mais étant donné la valeur exceptionnelle ajoutée par les diplômés internationaux, il faudrait faire plus¹. La recommandation suivante fait écho à une recommandation du Conseil consultatif en matière de croissance économique :

¹ Par exemple, la Nouvelle-Écosse a lancé un programme pilote novateur – *Study and Stay* – dans le cadre duquel des étudiants sélectionnés de la Chine, de l'Inde et des Philippines reçoivent une aide et un encadrement personnalisés tout au

Recommandation 3.3: Améliorer le programme Entrée express pour les diplômés étrangers d'établissements postsecondaires de l'Atlantique afin d'accorder plus de poids à leurs qualités personnelles (p. ex., âge, compétences, expérience de travail) qu'à la possession d'une offre d'emploi immédiat; accroître les efforts pour informer les étudiants étrangers des voies d'accès possibles à la résidence permanente après l'obtention de leur diplôme.

4. Financer de jeunes entreprises novatrices

La construction d'un « écosystème » d'institutions, de financement et d'expérience pour favoriser le développement d'entreprises novatrices, du concept à la maturité, est un travail de longue haleine. Le Canada atlantique en est encore aux premières étapes de ce processus, même s'il a particulièrement bien fait dans la création de jeunes entreprises technologiques – p. ex., quelque 2 milliards de dollars ont été récoltés provenant de la vente d'entreprises financées par du capital de risque dans la région au cours des six dernières années. La communauté dynamique des jeunes entreprises n'apporte qu'une très minime contribution à la création d'emplois et de revenus aujourd'hui. Mais comme les glands qui finissent par se transformer en chênes, ces entreprises sont les pousses vertes de la future économie.

Une forte prépondérance du financement au Canada atlantique, provenant en grande partie de sources gouvernementales, est versée aux premières étapes (« prédémarrage » et « démarrage ») où, selon les critères internationaux, le capital ne manque pas. Le défi réside dans l'immaturation de l'écosystème régional. Il y a un manque de capitaux « providentiels » – à savoir, des capitaux de démarrage investis par des personnes du secteur privé qui ont beaucoup travaillé avec des entreprises en démarrage dans des secteurs technologiques précis. Gilles Durufle, une sommité en matière de financement par capital de risque, fait les observations suivantes : « Les provinces de l'Atlantique sont toutes confrontées aux mêmes difficultés, soit les ressources limitées et l'éloignement des principales grappes technologiques. Les investisseurs de l'extérieur dont la région a besoin ne font pas vraiment de distinction entre la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick [...] Lorsqu'ils abordent le développement de leur écosystème technologique, les gouvernements devraient autant que possible adopter une approche régionale. » [Traduction]

Chacune des provinces de l'Atlantique a sa propre version de crédit d'impôt à l'investissement dans les petites entreprises et non réservé aux petites entreprises dites innovantes. Une approche régionale commune, axée sur les investissements dans des petites entreprises *innovantes*, serait plus efficace pour stimuler le développement d'entreprises à forte croissance et d'un bassin d'investisseurs providentiels bien informés.

Recommandation 4.1 : Harmoniser, à l'échelle du Canada atlantique, les crédits d'impôt à l'investissement provinciaux existants et les rendre remboursables, accessibles aux investisseurs peu importe où ils se trouvent, et axés sur les petites entreprises innovantes. Inclure à titre d'investissements admissibles : actions ordinaires et privilégiées, unités et débentures

long de leurs études dans l'un des établissements d'enseignement postsecondaire de la province et après l'obtention de leur diplôme pour les aider à lancer leur carrière en Nouvelle-Écosse.

convertibles; et à titre d'investisseurs admissibles : particuliers, sociétés, fiducies et sociétés en commandite.

Les modalités des crédits provinciaux doivent être uniformisées le plus possible de façon à présenter un tableau unifié de la région aux investisseurs non-résidents et à éviter une concurrence à somme nulle entre les provinces pour stimuler l'investissement. Les entreprises bénéficiaires admissibles doivent se qualifier comme « innovantes » selon les critères liés par exemple aux dépenses en R-D, à l'emploi de personnes hautement qualifiées, à l'intensité des exportations et à certains secteurs ciblés.

De nombreuses administrations en Amérique du Nord offrent des crédits d'impôt pour les investissements providentiels, et certains sont remboursables – c.-à-d. payables même lorsque l'impôt dû est inférieur au montant du crédit, ce qui est donc une forme de subvention. L'objectif étant d'attirer aussi bien du capital de risque que des investisseurs expérimentés, le crédit doit être aussi accessible que possible, idéalement dans toute l'Amérique du Nord.

Le prochain déficit à combler à mesure que l'écosystème de démarrage de l'Atlantique parvient à maturité nécessitera la création de davantage d'entreprises en mesure d'attirer du financement de série A (de 3 à 10 millions de dollars). Il s'agit non seulement d'un déficit de financement, mais également d'un déficit d'expertise/expérience.

Recommandation 4.2 : Investir des fonds publics dans des fonds régionaux gérés par le secteur privé qui investissent des capitaux de risque dans des entreprises en prédémarrage et en démarrage. Les gouvernements provinciaux devraient investir, approximativement au prorata, de concert avec le gouvernement fédéral, la BDC et le secteur privé.

Le « Nova Scotia Technology Seed Fund » annoncé de 25 millions de dollars pourrait être étendu à un projet régional appuyé par des organismes fédéraux, ce qui le rendrait plus solide et profitable pour toute la région. Le Canada atlantique dispose d'un fonds régional, Build Ventures, qui est totalement investi et en cours de recapitalisation. La recommandation 4.2 aidera les nouvelles entreprises à passer d'un financement de prédémarrage à du financement de série A et positionnera l'écosystème de la région pour la prochaine étape de son évolution.

La meilleure stratégie pour cette prochaine étape consiste à attirer des investisseurs extérieurs expérimentés qui prendront l'initiative dans les cycles de CR de stade avancé². Il faut sensibiliser davantage les talents locaux en amenant au Canada atlantique des entreprises de capital de risque établies à l'extérieur de la région et en encourageant les entreprises en démarrage à prendre l'avion et à venir rencontrer des investisseurs potentiels. Bref, l'écosystème de démarrage de l'Atlantique doit devenir beaucoup plus connecté avec le reste du monde.

² Le budget de 2017 prévoit un investissement de 400 millions de dollars dans la nouvelle *Initiative de catalyse du capital de risque* (ICCR) pour encourager l'investissement par le secteur privé de capital de risque aux stades ultérieurs de la croissance. À mesure que l'écosystème de démarrage de l'Atlantique parviendra à maturité, les entreprises de la région deviendront plus aptes à attirer de l'investissement de CR à ces stades ultérieurs.

5. Accélérer la croissance des exportations

La prospérité du Canada atlantique, aux prises avec un marché intérieur à la croissance anémique, reposera sur des entreprises capables de soutenir la concurrence et de croître à l'échelle mondiale. Au regard des résultats à l'exportation, il y a beaucoup de travail à faire :

- Les exportations de marchandises de la région ont chuté de 18 p. 100 entre 2012 et 2016, passant de 31,1 à 25,5 milliards de dollars, par suite d'une baisse de 44 p. 100 des exportations de « combustibles minéraux » (principalement de T.-N.-L et du N.-B.) en raison de la chute des prix mondiaux.
- Les exportations de marchandises du Canada atlantique, à l'exception des carburants minéraux, ont augmenté lentement, passant de 12,6 milliards de dollars en 2012 à 14,3 milliards de dollars en 2016, mais ont quand même diminué en pourcentage du total national, passant de 4,1 p. 100 à 3,7 p. 100, soit bien en-deçà de la part régionale de la population et du PIB. Entre 2012 et 2016, les exportations de marchandises autres que le carburant ont diminué de 20 p. 100 à T.-N.-L et ont augmenté de près de 50 p. 100 à l'Î.-P.-É., de 40 p. 100 en N.-É. et de 14 p. 100 au N.-B.
- Environ 2,7 p. 100 des entreprises du Canada atlantique – quelque 2 200 sur plus de 81 000 – ont exporté en 2016 comparativement à 3,9 p. 100 des entreprises à l'échelle nationale. Le pourcentage des entreprises de la région qui ont exporté a en réalité diminué, passant de 3,0 p. 100 en 2011 à 2,7 p. 100 en 2016, la baisse étant concentrée à T.-N.-L et au N.-B., ce qui a plus que compensé les augmentations en N.-É. et plus particulièrement à l'Î.-P.-É.

En tant que *groupe*, les entreprises du Canada atlantique, particulièrement les PME, doivent accroître considérablement leur part des exportations. Elles ont deux défis principaux à relever. Le premier concerne les connaissances et l'information. Souvent pressées par le temps, les PME ne connaissent pas très précisément leur position concurrentielle actuelle, ni où elles doivent investir pour réussir à l'échelle mondiale.

Le second défi, plus fondamental, est que de nombreuses petites entreprises croient que le gain possible pour le temps et l'argent consacrés à pénétrer un marché inconnu – ou pour avoir fait un investissement important dans une pièce d'équipement de pointe ou dans le développement d'un produit – est un jeu qui n'en vaut pas la chandelle. Cette attitude peut sembler plutôt rationnelle si on met dans la balance les risques et les bénéfices dans une économie chroniquement anémique. C'est pourquoi un programme gouvernemental visant à améliorer le rendement à l'exportation des PME du Canada atlantique doit être axé sur la réduction des risques perçus d'une stratégie d'exportation ambitieuse tout en faisant prendre conscience des bénéfices et des moyens de les obtenir. L'efficacité d'un tel programme à changer les comportements sera nettement amplifiée s'il s'accompagne d'un signal fort du marché. Heureusement, c'est ce qu'il semble se produire dans les secteurs de la fabrication et des ressources au Canada atlantique. Les responsables de l'APECA constatent une meilleure préparation à investir dans de l'équipement de pointe, au moins en partie pour compenser le resserrement de l'offre de main-d'œuvre. Cette tendance augure bien d'une croissance de la productivité et d'une plus grande compétitivité à l'exportation et accroîtra la réceptivité des entreprises à l'égard des programmes gouvernementaux visant à encourager l'investissement dans les technologies de pointe.

Pour s'attaquer à ces enjeux fondamentaux, le gouvernement fédéral et les provinces de l'Atlantique se sont engagés à mettre en œuvre une « Stratégie de croissance du commerce et des investissements en Atlantique », qui prévoit un investissement de 20 millions de dollars pour les cinq prochaines années.

Recommandation 5 : Établir, dans le cadre de la Stratégie de croissance du commerce et des investissements en Atlantique, un programme panatlantique d'accélération des exportations des PME.

L'objectif serait de hausser le niveau d'ambition en matière d'exportation et de renforcer les capacités d'exportation de PME sélectionnées au moyen d'un programme intensif de développement de stratégies d'exportation et de mentorat dirigé par des experts de calibre mondial. La responsabilité générale du programme relèverait de l'APECA alors que le contenu serait organisé et géré par une société internationale d'experts-conseils de haut niveau et comprendrait du mentorat par des entrepreneurs et des cadres supérieurs ayant une expérience pratique appréciable en matière d'exportation. Le trait distinctif du programme serait la qualité et la réputation de la « faculté ».

Les PME participantes seraient choisies en fonction de l'évaluation de la probabilité qu'elles tirent avantage du programme – engagement du PDG et mesures témoignant de la croissance, de l'investissement et de la volonté d'exporter. Le programme compléterait l'initiative fédérale « Service de croissance accélérée » avec laquelle il collaborerait étroitement.

L'élément « cohorte » du programme – soit la participation conjointe d'un groupe d'entreprises – serait un ingrédient essentiel. Les entreprises d'une cohorte donnée (disons de 10 à 15) partageraient des expériences et des points de vue qui viendraient compléter l'apport des mentors dans un réseau continu de relations entre les participants et les mentors du programme.

Mais surtout, le programme ferait naître, grâce à un *effet d'émulation*, une nouvelle dynamique de réussite au sein des PME du Canada atlantique à mesure qu'un nombre grandissant de participants au programme atteindraient leurs objectifs d'exportation. Au début, il est important de sélectionner des entreprises candidates solides pour réussir le lancement du programme, plutôt que d'essayer de donner un coup de main à des entreprises moins performantes. Étant donné que le programme est axé sur les forces et qu'il est exécuté par des experts de calibre mondial, il confèrera du prestige et exercera un fort attrait auprès des entreprises. Éventuellement, un point de basculement « culturel » serait atteint à partir duquel tout le monde voudra faire partie du programme.

L'efficacité du programme d'accélération des exportations des PME pourrait être amplifiée si les PME étaient également incitée à embaucher des personnes possédant les compétences et la motivation nécessaires pour se consacrer vigoureusement à accroître les exportations – par exemple, de nouveaux diplômés hautement qualifiés formés à la fine pointe d'un domaine pertinent, dotés d'une vision mondiale, suffisamment jeunes pour entrevoir un avenir prometteur et peu enclins à se laisser rebuter par des objectifs « impossibles ». Les personnes possédant ce type de talent et de vision représentent un moyen efficace d'insuffler une culture de l'exportation aux PME de l'Atlantique.

À cette fin, le programme d'accélération des exportations devrait s'accompagner d'un incitatif d'« attraction de talents en matière d'exportation » qui offrirait des subventions salariales de durée limitée à certaines PME qui embauchent de nouveaux diplômés hautement qualifiés (y compris des

diplômés étrangers) d'établissements d'enseignement postsecondaire du Canada atlantique. Le soutien devrait encourager l'emploi pour une période prolongée – p. ex., au moins trois ans – pour permettre de modifier les comportements au sein de l'entreprise d'accueil. L'incitatif devrait être suffisamment important pour satisfaire aux attentes salariales de candidats hautement qualifiés, et plus élevé au début pour accroître l'incitatif à l'embauche – p. ex., jusqu'à 50 p. 100 du salaire de la première année pour diminuer à peut-être 10 p. 100 dans la troisième et dernière année de soutien. Les PME admissibles seraient sélectionnées selon leur potentiel à devenir exportatrices ou à améliorer substantiellement leur rendement actuel en matière d'exportation.

6. Harmoniser les règlements au Canada atlantique

Un grand nombre de règlements en vigueur dans les quatre provinces de l'Atlantique présentent des différences qui nuisent au commerce ou à la prestation de services efficaces à la population, mais qui *ne sont pas* essentielles à l'atteinte des objectifs réglementaires. Ces différences sont vides de sens. Elles créent des obstacles qui fragmentent un marché qui est déjà restreint, aggravent les déséconomies d'échelle et découragent l'investissement des entreprises.

Conscients des enjeux, les quatre gouvernements provinciaux ont établi en 2015 un Bureau de l'efficacité des affaires réglementaires et des services chargé de superviser la collaboration pour accroître l'efficacité de la réglementation. Le travail du Bureau est rarement dans la mire du public, sauf lorsque qu'éclate une controverse, et il peut entrer en conflit avec divers intérêts en place dans chaque administration. C'est pourquoi un engagement clair en faveur de l'harmonisation des règlements au Canada atlantique doit être communiqué par les hautes instances et faire l'objet d'un suivi grâce à l'affectation à *temps plein* d'un minimum de ressources dans chaque province pour appuyer les travaux du Bureau.

L'harmonisation des règlements entre les provinces, même quand les différences sont minimes, est un processus terriblement lent – comme vider une piscine avec une cuillère à thé. Le principal obstacle provient de l'absence d'une autorité pour dénouer les impasses et forcer un règlement rapide entre les administrations « souveraines » – les quatre provinces atlantiques. (Même lorsque les différences sont minimes, pourquoi la version de l'administration A devrait-elle avoir préséance sur celle de l'administration B?)

Recommandation 6 : Mettre en œuvre un processus pour harmoniser, de façon accélérée, les règlements en vigueur qui entravent de façon déraisonnable le commerce, l'investissement et la mobilité des travailleurs dans le Canada atlantique.

La procédure suivante pourrait être utilisée pour favoriser un règlement *rapide* en matière d'harmonisation réglementaire.

- a) S'entendre d'abord sur un ensemble de règlements à harmoniser – p. ex., tous les règlements qui touchent directement ou indirectement le transport interprovincial. Il est important à cette étape initiale de se laisser guider par les avis des parties intéressées quant aux règlements auxquels il faudrait s'attaquer en priorité.

- b) Pour chaque sous-thème particulier, il y aura normalement quatre versions du règlement, soit une par province – appelons-les un « quatuor ». Pour chaque quatuor, choisir au hasard la version du règlement de l'une des quatre provinces comme la version *par défaut* (en procédant ainsi, on s'assure qu'aucune province n'est favorisée).
- c) Lorsqu'un quatuor et une version par défaut ont été choisis, les représentants experts des quatre provinces discutent des améliorations qui pourraient être apportées à la version par défaut. Une limite de temps devrait être fixée *au préalable* pour cette étape du processus. Si un consensus se dégage dans le temps imparti, la version par défaut (révisée) devient le règlement harmonisé. S'il n'est pas possible d'obtenir un accord unanime dans le délai prévu, la version par défaut originale, bonifiée si possible des changements pour lesquels il y a eu un accord unanime, devient automatiquement le règlement harmonisé.

La principale innovation de cette procédure est qu'elle *force un règlement*. Chaque province dont le règlement est désigné comme la version par défaut ne se trouverait dans cette position qu'une fois sur quatre, de sorte que les comportements non coopératifs seraient sanctionnés par la pression des pairs et que la collaboration de toutes les parties serait fortement encouragée. Comme la procédure serait appliquée dans les cas où les versions distinctes d'un règlement constitueraient des « distinctions vides de sens », aucune province ne devrait se sentir lésée. Au contraire, la procédure elle-même engendrerait un esprit de compromis et, à l'issue de négociations éclairées, se solderait par un règlement amélioré. La procédure ne pourrait être appliquée que si les gouvernements provinciaux acceptaient au départ d'être liés par les résultats. À cette fin, elle pourrait être mise à l'essai sur un groupe de règlements relativement peu controversés ou pour lesquels la pression des parties intéressées en faveur d'une harmonisation est la plus forte.

Certains pourraient craindre que la mise en œuvre de la recommandation 6 n'entre en conflit avec le processus national d'harmonisation réglementaire établi récemment dans le cadre de l'Accord de libre-échange canadien (ALEC). Cette préoccupation légitime est atténuée par le fait qu'une entente d'harmonisation réglementaire conclue par les provinces de l'Atlantique servirait d'exemple et réduirait du même coup le nombre de provinces et territoires à harmoniser à l'échelle nationale. Pour réduire davantage le risque de chevauchement, la procédure pilote du Canada atlantique pourrait s'attaquer d'abord aux règlements peu susceptibles d'être abordés dans les premières phases du processus d'harmonisation réglementaire national. Et si la procédure décrite dans la recommandation 6 aboutissait à des ententes entre les quatre provinces de l'Atlantique, elle montrerait la voie à suivre pour l'harmonisation de la réglementation à l'échelle nationale.

7. Favoriser les initiatives de développement communautaire novatrices

Le développement communautaire fondé sur les atouts (« DCFA ») est une approche originale et efficace qui met l'accent sur les capacités et les atouts des collectivités plutôt que sur leurs besoins et leurs lacunes. Il fournit un moyen de mettre à profit la créativité, l'entrepreneuriat et les connaissances des Canadiens de l'Atlantique pour compléter les initiatives des gouvernements en vue de mettre en œuvre la Stratégie de croissance pour l'Atlantique.

Il arrive qu'un processus de type DCFA s'impose spontanément dans une collectivité à la faveur d'une initiative prise par un particulier ou un groupe déterminé, mais le résultat peut être imprévisible. Y aurait-il moyen de semer les graines du DCFA de façon plus systématique? Une façon d'inspirer des approches novatrices est de créer des « prix » (comme XPRIZE) pour récompenser les meilleures solutions à un problème donné. De la même façon, un « défi communautaire » financé par le gouvernement pourrait stimuler la collaboration en matière d'innovation afin de sensibiliser davantage les collectivités à ce qu'elles peuvent accomplir en cernant et en mobilisant leurs forces et leurs talents.

Recommandation 7 : Créer un « fonds de développement communautaire » qui inviterait les Canadiens de l'Atlantique à élaborer des propositions mettant à profit les atouts régionaux dans des projets de développement communautaire novateurs.

- a) Les particuliers et les groupes seraient invités à collaborer pour proposer des moyens de tirer parti des atouts locaux dans le but de favoriser le développement communautaire inclusif. Par exemple, une collectivité pourrait développer une approche pour accueillir des immigrants d'origines très diverses, la mettre en œuvre, puis préparer une « trousse d'outils » pour aider d'autres collectivités à la mettre en œuvre à leur tour.
- b) Les propositions pour le fonds de développement communautaire seraient examinées par un comité de sélection composé de particuliers dont l'intégrité et l'expérience en matière d'innovation sociale dans un contexte de développement communautaire sont largement reconnues.
- c) Les propositions retenues recevraient du soutien du fonds pour le développement communautaire, lequel serait alimenté par le Fonds des collectivités innovatrices de l'APECA et une contribution de la province dans laquelle le projet sera mis en œuvre.
- d) Pour lancer le processus, un groupe directeur conjoint de responsables de l'APECA et des provinces devrait mener des consultations élargies auprès d'intervenants de la collectivité sur la portée des propositions admissibles, les critères de sélection, les participants admissibles et d'autres caractéristiques du processus.

Au départ, les propositions les plus convaincantes proviendraient probablement de collectivités qui possèdent déjà un capital social considérable – p. ex., une activité bénévole importante et de nombreux groupes actifs d'amélioration communautaire. C'est une bonne chose, car le fonds de développement communautaire aura besoin d'excellentes propositions dès le départ pour démontrer sa valeur et établir une norme. Le principe de base est que le succès engendre le succès – à mesure que les exemples se multiplieront, d'autres personnes réaliseront qu'elles peuvent y arriver également.

8. Favoriser le tourisme expérientiel

Le tourisme étant l'un des secteurs qui connaît la plus forte croissance dans le monde, il présente d'importantes perspectives de croissance pour le Canada atlantique, compte tenu des nombreux atouts de la région en tant que destination – beauté naturelle, histoire, diversité remarquable dans une région géographique raisonnablement accessible et possédant un charme à l'ancienne. La demande touristique sur les grands marchés est orientée vers les expériences, idéalement offertes par ceux dont la culture incarne un véritable respect pour la nature et une connaissance authentique de cette dernière. La région de l'Atlantique doit tabler davantage sur sa richesse culturelle hors du commun – particulièrement sur la culture des Autochtones, des groupes d'ascendance acadienne et d'autres groupes qui ont conservé des identités culturelles distinctes et un fort sentiment d'appartenance à la région. Les circonstances sont exceptionnellement favorables pour le tourisme expérientiel autochtone puisqu'il correspond étroitement aux préférences d'un nombre croissant de voyageurs internationaux.

Recommandation 8.1 : Accroître le soutien pour le tourisme expérientiel au Canada atlantique, notamment une nouvelle initiative pluriannuelle visant à développer le tourisme expérientiel autochtone fondé sur des pratiques et des compétences culturelles authentiques.

Bien que les exigences décrites ci-dessous s'appliquent au tourisme expérientiel autochtone, la plupart pourraient également s'appliquer à d'autres groupes culturels du Canada atlantique. Au-delà des perspectives économiques qu'il offre, le tourisme expérientiel est un moyen important de préserver et de revivifier la culture autochtone et d'autres cultures traditionnelles du Canada atlantique dans un contexte moderne.

- a) Une stratégie sur le tourisme expérientiel autochtone comporterait des éléments culturels, de renforcement des compétences et d'investissement pour étayer diverses expériences touristiques uniques. Il faut faire une distinction entre le plan proposé et les activités touristiques autochtones nécessitant la propriété ou l'exploitation d'installations touristiques conventionnelles – ces dernières ne seraient qu'indirectement liées au concept recommandé ici.
- b) La stratégie doit garantir la proposition d'expériences authentiques et de grande qualité. Cela nécessitera un exercice de recyclage intensif étant donné que bon nombre des activités traditionnelles ne sont plus guère pratiquées aujourd'hui. Cependant, un groupe central de collectivités autochtones est en mesure de former des enseignants, qui enseigneront ensuite aux autres.
- c) Certains aspects de la formation de base seraient donnés par les collectivités autochtones et les aînés, alors que d'autres pourraient être assurés par des collègues communautaires ou d'autres établissements spécialisés.
- d) Un financement gouvernemental serait requis pour une période prévisible à long terme pour le développement de « produits » de tourisme expérientiel autochtone qui répondent à des normes internationales élevées ainsi que le développement des compétences et des ressources en marketing nécessaires pour les faire connaître dans le monde entier.

Le tourisme expérientiel autochtone serait une initiative de grande envergure qui offrirait des perspectives de carrière à long terme conférant prestige et réussite économique. Il faudrait peut-être

plus d'une décennie pour atteindre la masse critique de compétences et d'infrastructures nécessaires. C'est là tout le défi. Mais il s'agit d'attirer au Canada atlantique beaucoup plus de visiteurs pour qui une expérience authentique sur le plan culturel et environnemental n'a pas de prix. Le temps est venu de présenter la culture et le savoir traditionnels dans un cadre vivant et authentique.

Le soutien accru pour le tourisme expérientiel au Canada atlantique s'inscrirait dans la nouvelle vision du tourisme du gouvernement fédéral et, dans le cas précis du tourisme expérientiel autochtone, en étroite collaboration avec l'association canadienne du tourisme autochtone. La collaboration avec Parcs Canada sera également essentielle tant pour le tourisme autochtone que pour d'autres types de tourisme expérientiel, puisque les parcs nationaux sont bien pourvus en possibilités expérientielles et que des parcs comme Kejimikujik en Nouvelle-Écosse et celui des monts Torngat à l'extrémité nord du Labrador sont extrêmement riches en traditions autochtones.

En ce qui concerne le développement du tourisme en général dans le Canada atlantique, il importe de densifier le réseau aérien pour faciliter les déplacements infrarégionaux et de multiplier le nombre de liaisons aériennes entre le Canada atlantique et la Chine et les autres marchés à fort potentiel. Il suffit de penser que l'Islande, avec une population d'à peine 340 000 habitants, a bâti un réseau aérien international complété par un transporteur intérieur, Iceland Air Connect.

C'est le dilemme de l'œuf ou de la poule parce que de nouvelles liaisons aériennes ne sont pas rentables sans touristes et autres utilisateurs, mais que le trafic ne se matérialisera pas tant que les liaisons aériennes ne seront pas offertes. Étant donné que les paramètres économiques de l'exploitation d'avions court-courrier s'améliorent sans cesse et que les touristes fortunés se montrent de plus en plus disposés à payer pour des expériences de grande qualité, le temps n'est peut-être pas si lointain où certaines liaisons intra-atlantiques pourraient être établies à un coût raisonnable en regard du potentiel de développement.

Recommandation 8.2 : Cerner un ensemble initial de routes aériennes à fort potentiel, mais mal desservies à destination et à l'intérieur du Canada atlantique, et fournir des subventions ou d'autres encouragements suffisants pour attirer des transporteurs pour une période d'essai d'au moins cinq ans.

9. Miser sur des grappes sectorielles fortes

Les grappes d'activités économiques connexes – divertissement à Hollywood, infotechnologie dans la Silicon Valley, aérospatiale à Montréal, parmi d'innombrables exemples – constituent le fondement structurel des économies régionales les plus dynamiques du monde. La Stratégie de croissance pour l'Atlantique doit développer davantage la dynamique de « grappe » pour les secteurs dominants de la région, à savoir des secteurs d'activité économique importants et prospères qui sont bien adaptés aux conditions du Canada atlantique et déjà dotés d'une base de savoir-faire et d'investissements sur lesquels bâtir.

Les décideurs politiques des pays de l'OCDE ont été réticents à mettre en œuvre des politiques sectorielles explicites, estimant que les forces du marché sont bien meilleures que les gouvernements pour identifier et soutenir les meilleures possibilités. C'est certes vrai à bien des égards, mais il est maintenant (re)reconnu qu'une politique publique bien conçue a un rôle à jouer pour renforcer la

compétitivité des secteurs déjà bien ancrés dans une région. Le gouvernement n'a pas à choisir les gagnants; il doit simplement compléter ce que le marché a déjà créé, mais là où il y a des possibilités de faire encore mieux. Pour reprendre les termes du Conseil consultatif en matière de croissance économique : « Pour atteindre les marchés mondiaux et soutenir la concurrence à l'échelle internationale, il faut préparer la voie à la croissance dans nos secteurs les plus prometteurs » .

Il n'y a pas eu de désignation officielle des principales grappes sectorielles stratégiques au Canada atlantique. Les importants secteurs de croissance régionale incluraient certainement le tourisme et la culture (abordés au chapitre 8), la santé et les sciences de la vie (chapitre 10) ainsi que les technologies de l'information et des communications, tant en ce qui concerne la communauté des entreprises en démarrage (chapitre 4) et les TIC en tant qu'industrie établie au service des entreprises et de la société en général, ce qui a des répercussions sur tous les aspects de la Stratégie de croissance pour l'Atlantique. À cet égard, les technologies et les méthodes qui constituent ce qu'il est convenu d'appeler l'« industrie 4.0 » doivent devenir une partie intégrante de l'économie du Canada atlantique, car elles constituent la principale source de croissance de la productivité et de la compétitivité industrielle et sont donc d'une importance capitale pour toutes les grappes sectorielles.

D'après les soumissions présentées au concours fédéral sur les supergrappes, on pourrait déduire que parmi les grappes sectorielles les plus importantes sur le plan stratégique au Canada atlantique se trouveraient les trois suivantes :

- **Une grappe sur les océans** représentant un bassin de talents et d'investissements de calibre mondial basée à St. John et à Halifax, mais active dans toute la région et entretenant de solides liens à l'échelle internationale.
- **Une grappe en agroalimentaire et en bioressources**, dont le centre se trouve à l'Île-du-Prince-Édouard, mais qui est active dans toute la région de l'Atlantique. Au-delà d'une solide base de produits bien établis, il existe des possibilités a) de développer davantage l'aquaculture et des cultures spéciales (vergers, vignobles, gibier et autres produits alimentaires locaux) pour satisfaire aux demandes touristiques locales (« locavores ») et répondre à la demande mondiale croissante d'exportations de haute qualité, et b) d'utiliser intensivement des technologies de pointe en matière de fabrication, de manutention des matériaux et de mégadonnées pour améliorer la productivité, la qualité et la commercialisation.
- **Une grappe sur les technologies propres** axée sur les technologies de pointe en matière d'électricité propre, y compris la R-D et le déploiement de réseaux intelligents, centrée au Nouveau-Brunswick, ainsi que des activités complémentaires sur la mise au point de technologies d'énergie propre renouvelable, notamment l'énergie marémotrice de la baie de Fundy, l'énergie éolienne, le stockage de l'énergie et l'infrastructure de transport associée. Cette activité s'inscrit dans le cadre d'une agglomération grandissante au Canada atlantique d'entreprises de technologies propres très novatrices qui travaillent à réduire les émissions de CO₂ dans l'atmosphère, à atténuer la pollution de l'air, de l'eau et du sol et à utiliser l'énergie de façon plus efficace.

Alors que tout au plus, la proposition de grappe sur les océans pourrait être retenue dans le concours sur les supergrappes, l'expérience de collaboration acquise lors de la rédaction des propositions a déjà démontré l'importance d'assurer un certain soutien continu aux grappes à une échelle plus limitée.

Recommandation 9 : Créer des « marchés de l'innovation » au Canada atlantique pour soutenir la collaboration entre petites et grandes entreprises, chercheurs et gouvernements au sein de grappes sectorielles, notamment les océans, l'agroalimentaire et les bioressources, les technologies propres et peut-être d'autres secteurs.

Le concept de *marché de l'innovation*, préconisé par le Conseil consultatif en matière de croissance économique, donne une forme organisationnelle à des activités d'innovation concertée comme la R-D précompétitive conjointe, le développement et l'essai de prototypes, l'approvisionnement pour encourager la préparation commerciale de produits novateurs, l'attraction et la formation de compétences spécialisées, l'expansion du marché et la formulation de stratégies sectorielles. Bien que le terme « marché de l'innovation » ne soit peut-être pas familier, le concept de base a plusieurs antécédents analogues au Canada, y compris le CRIAQ dans le secteur de l'aérospatiale, FPIInnovations dans les produits forestiers et SGIN dans l'espace des réseaux intelligents au Canada atlantique.

En 2014, la Norvège a lancé un programme de « grappes d'innovation norvégiennes » qui soutient déjà 36 grappes à trois étapes du développement : *Arena* (pour le stade le plus immature), les *centres d'expertise norvégiens* (pour le stade d'évolution suivant) et les *centres d'expertise mondiaux* (pour le plus mature). En s'inspirant du programme norvégien, les gouvernements et les entreprises pourraient adopter une approche analogue à plusieurs niveaux pour le soutien sectoriel. Au-delà du petit nombre de supergrappes sélectionnées – à l'instar des trois « centres d'expertise mondiaux » norvégiens – il y aura plusieurs autres excellentes soumissions au concours des supergrappes qui sont maintenant prêtes à collaborer pour améliorer la performance sectorielle. Les océans, l'agroalimentaire et l'électricité propre sont tous les trois bien placés pour servir d'essai pilote du concept de marché de l'innovation. Comment cela fonctionnerait-il?

Pour commencer, un marché de l'innovation *doit* être dirigé par des acteurs clés du secteur privé dans la grappe sectorielle visée afin d'assurer la pertinence du marché et l'engagement solide des entreprises. Les initiateurs du secteur privé formeraient des groupes d'entreprises et d'établissements de recherche et d'enseignement animés du même esprit, tous intéressés à investir dans une plateforme technologique ou à collaborer pour résoudre un problème commun, par exemple, ou à renforcer la capacité du secteur dans son ensemble. Les grandes entreprises joueraient un rôle clé dans le développement de l'écosystème du secteur/de la grappe en servant de banc d'essai et de premier client, et en incitant les jeunes entreprises à se conformer aux normes mondiales de prix et de qualité afin d'avoir accès à leurs réseaux d'approvisionnement établis. En même temps, la grande entreprise bénéficierait d'une fenêtre sur les tendances technologiques et d'un accès aux talents et à une culture de l'innovation. Le gouvernement pourrait fournir du soutien organisationnel, informationnel et opérationnel – p. ex., en cofinçant avec des entreprises commanditaires les frais administratifs généraux du marché ainsi que des projets qui profitent à de multiples intervenants de l'industrie.

10. Devenir des chefs de file de l'innovation en matière de santé numérique

Jusqu'à présent, la révolution numérique a eu un impact relativement limité sur les pratiques et les produits innovants dans le domaine de la santé. Maintenant, la situation évolue rapidement à mesure que le dossier de santé électronique devient omniprésent et que la gamme de services qui peuvent être fournis à distance s'élargit tant sur le plan de la fonctionnalité que sur celui de la rentabilité. Une révolution de la « santé numérique³ » est inévitable. La question est de savoir qui sera à l'avant-garde et donc dans la meilleure position non seulement pour en récolter les bénéfices plus tôt, mais aussi pour accueillir une part démesurée de la nouvelle industrie que la révolution de la santé numérique est déjà en train de créer. Le Canada atlantique peut en tirer des avantages disproportionnés en étant parmi le chef de file. Voici pourquoi :

- La population de la région est la plus âgée au Canada, ce qui crée un lourd fardeau de maladies chroniques qui peuvent être gérées plus efficacement au moyen de méthodes de santé numériques.
- La région est la plus *rurale* du Canada et a donc grandement besoin de moyens pour offrir des services de santé de qualité et rentables lorsque des hôpitaux offrant tous les services ne sont pas disponibles.
- La disponibilité de soins de santé de qualité est essentielle si l'on veut attirer et retenir les jeunes dans les collectivités rurales et les petites collectivités du Canada atlantique.
- Les soins de santé constituent un fardeau budgétaire particulièrement lourd au Canada atlantique, compte tenu du vieillissement et de la dispersion de la population ainsi que de la lenteur de la croissance de l'assiette fiscale dans la région. Les gouvernements provinciaux en tirerait des avantages disproportionnés, car l'innovation en matière de santé numérique réduit les coûts des soins de santé par rapport à la qualité et à l'accessibilité.
- En figurant parmi les chefs de file dans la mise en œuvre des services de santé numériques, et en étant dépositaire des données générées par ces services, la région de l'Atlantique peut se positionner pour attirer le talent et l'investissement nécessaires pour être également un chef de file dans les créneaux spécialisés de l'industrie mondiale de la santé numérique.

Bien que le secteur de la santé soit généralement considéré comme une source de *consommation* de services financés par les fonds publics, la santé numérique peut aussi être un moteur de *croissance* pour trois raisons principales: i) le développement et la vente de produits et services de santé numériques seront une industrie mondiale de pointe dans le futur; ii) les services de santé numériques seront des outils essentiels pour la rétention de la population rurale et, partant, pour le développement économique des petites collectivités rurales; iii) les économies qui découleront des soins de santé numériques atténueront la pression croissante sur les finances publiques et augmenteront ainsi les ressources disponibles pour promouvoir l'investissement public et privé en faveur de la croissance. Les soins de santé sont le secteur le plus important des économies avancées. Ils ne peuvent être laissés de côté dans une Stratégie de croissance pour l'Atlantique visant le long terme.

³ Le terme « santé numérique » est largement inclusif et englobe l'application des technologies de l'information et des communications à tous les aspects de la santé, y compris, par exemple : le diagnostic et la prestation de soins à distance (télésanté); la surveillance/gestion de la santé personnelle au moyen d'applications numériques; l'information électronique sur la santé, l'analyse des données de santé et les applications faisant appel à l'intelligence artificielle; l'analyse de la génomique et d'autres sources de « mégadonnées » dans le contexte de la santé.

Avec une population de 2,4 millions d'habitants, le Canada atlantique est presque idéal comme « laboratoire vivant » pour l'innovation dans le domaine de la santé numérique – à savoir suffisamment grande pour fournir la diversité nécessaire, mais pas trop grande pour être paralysée par l'inertie. Mais comme chaque province est de taille plus réduite, il faut adopter une approche concertée. Le défi est que les quatre provinces en sont à des stades différents de préparation et ont des conceptions diverses de la meilleure façon d'aller de l'avant. On peut y remédier en assurant la souplesse nécessaire pour tirer parti des points forts de chaque province – par exemple, une province pourrait jouer un rôle de chef de file à l'échelle régionale dans les domaines où elle est déjà la plus avancée.

Pour que le Canada atlantique compte parmi les chefs de file de la révolution numérique dans le domaine de la santé, il doit y avoir un engagement à l'égard de la *transformation*, et non pas simplement de la « modernisation ». La modernisation s'opère graduellement dans le cours normal des choses, à mesure que les méthodes numériques se répandent de façon intermittente dans la pratique médicale, mais cela n'apporterait pas les avantages exceptionnels sur les plans économique et du système de santé qui profiteront aux administrations qui adoptent la santé numérique sous l'angle de la transformation.

On souligne que la stratégie préconisée a *deux* objectifs principaux. Le premier consiste à être un chef de file dans l'utilisation des technologies de santé numériques intégrées à la pratique afin d'offrir des soins de meilleure qualité et plus rentables aux Canadiens de l'Atlantique. Le deuxième objectif, parallèle, est de figurer parmi les leaders dans certains aspects de l'industrie mondiale de la santé numérique. Les deux objectifs sont compatibles, voire complémentaires, mais ils s'adressent à des intervenants souvent différents ayant des priorités différentes. Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de santé numérique pour l'Atlantique, il est essentiel que les objectifs parallèles soient bien articulés et constamment pris en compte.

Le cloisonnement des compétences et la pression quotidienne des priorités opérationnelles entraveront l'innovation collaborative à une échelle *stratégique*, à moins qu'un mécanisme institutionnel assorti d'un mandat clair et de ressources conséquentes ne soit prévu pour mettre en œuvre une stratégie de santé numérique multiprovinciale. Ce qui nous amène à la dernière recommandation :

Recommandation 10 : Créer une « fondation de l'innovation en santé numérique de l'Atlantique » afin d'élaborer une stratégie de collaboration et de gérer un « fonds d'innovation en santé numérique » qui appuiera des projets pilotes en santé numérique et financera l'acquisition à petite échelle de technologies et de services novateurs en santé numérique dans la région de l'Atlantique.

Pourquoi un fonds d'innovation en santé numérique est-il nécessaire? Parce que la prestation quotidienne des soins doit se poursuivre sans être entravée par la nécessité parallèle de tester les innovations à l'échelle de projets pilotes dans des conditions réalistes. De telles « expériences » seront désavantagées dans la compétition pour obtenir l'attention et le financement des ministères de la santé qui sont toujours confrontés à des priorités plus urgentes et à des budgets serrés. Il est

essentiel d'assurer un financement distinct pour les initiatives de santé numériques au stade précoce. Un investissement équivalant à environ 0,5 à 1 p. 100 du budget collectif de la santé des provinces de l'Atlantique (ou environ 50 à 100 millions de dollars par année) appuierait les besoins en « R-D » d'une stratégie de santé numérique et témoignerait d'un engagement. Le fonds d'innovation en santé numérique de l'Atlantique nécessiterait des contributions fédérales et provinciales et serait considérablement augmenté par l'investissement privé dans les fournisseurs de solutions de santé numériques et par ceux-ci.

La fondation de l'innovation en santé numérique de l'Atlantique (FISNA) serait l'incarnation institutionnelle de la stratégie de collaboration en santé numérique, responsable de maintenir l'élan. Le mandat, la gouvernance et la composition de la FISNA seraient négociés entre les quatre gouvernements provinciaux et pourraient présenter les caractéristiques suivantes :

- a) Responsable de l'affectation du fonds d'innovation en santé numérique de l'Atlantique, sous réserve d'une entente de financement avec les gouvernements. Les décisions relatives à l'utilisation du fonds constitueraient un élément essentiel du mandat de la fondation et lui permettraient d'attirer un conseil d'administration et du personnel de premier ordre, orientés vers l'action. La structure de la fondation proposée garantit également que les ressources financières fournies au fonds d'innovation seront utilisées *uniquement* aux fins prévues – projets pilotes et achats à petite échelle directement liés à la stratégie d'innovation en santé numérique.
- b) Chargée de fournir des *conseils* aux quatre provinces au sujet d'éléments précis de la stratégie de santé numérique – par exemple, au sujet de diverses initiatives d'harmonisation (voir ci-dessous). La fondation agirait à titre de conseiller officiellement neutre, ce qui faciliterait le consensus entre les administrations.
- c) Structurée comme un organisme mixte public-privé doté d'un conseil d'administration composé en majorité de membres non gouvernementaux; peut-être dotée d'une structure de nomination semblable à celle de la Fondation canadienne pour l'innovation. Le conseil doit faire une grande place au point de vue du secteur privé, compte tenu des deux objectifs du Canada atlantique, à savoir figurer parmi les chefs de file en matière de qualité des soins de santé numériques et au sein de l'industrie de la santé numérique.
- d) Dotée d'un effectif ayant des capacités de recherche pour demeurer au fait des développements dans les pratiques et les technologies de santé numériques.
- e) Appuyée par un secrétariat permanent, dont le financement pourrait être assuré par le gouvernement fédéral.

Le point b) du mandat de la fondation proposé ci-dessus fait référence à un rôle dans lequel elle agirait à titre d'expert-conseil neutre auprès des provinces en ce qui a trait à des aspects particuliers de la stratégie en matière de santé numérique. À titre d'exemple, examinons deux questions qui sont actuellement à l'avant-plan :

Infrastructure compatible pour les dossiers de santé électroniques (DSE) : Il devrait y avoir une infrastructure panatlantique à « architecture ouverte » pour le partage des données en santé, y compris des normes d'interopérabilité pour les DSE. Il s'agit d'une question urgente étant donné que les nouveaux achats de DSE provinciaux (pour la mise en œuvre du système « un patient, un dossier »)

sont imminents et qu'un retard n'est pas envisageable. Si la fondation proposée était en place, elle pourrait examiner objectivement l'état des diverses initiatives provinciales en matière de DSE et recommander leur harmonisation au regard de la « meilleure » option pour l'ensemble de la région. Les provinces ne seraient évidemment pas tenues d'accepter de tels conseils, mais si la fondation devenait une entité respectée en tant que partie informée et neutre, ses opinions auraient du poids.

Partage des données de santé numériques et protection de la vie privée : Comme la promesse de la santé numérique repose sur les données, la capacité de regrouper les données sur les patients et les coûts dans les quatre provinces pour atteindre une masse critique est essentielle pour encadrer les activités en matière de santé numérique. À cette fin, il devrait y avoir une harmonisation ou une autre forme de rapprochement des règlements dans les provinces de l'Atlantique concernant le partage des données numériques sur la santé et la protection de la vie privée. Les données devraient être regroupées dans une « base de données sur la santé dans la région de l'Atlantique » dépersonnalisée qui serait mise gratuitement à la disposition des chercheurs (comme c'est le cas en Alberta), des cliniciens et des concepteurs d'applications approuvées fondées sur une architecture ouverte pour élaborer des solutions de santé numériques. Notons également que la capacité de lier les données sur les résultats des patients aux coûts des soins permettra un « remboursement fondé sur la valeur » plus précis par l'assureur public.

On peut craindre que la fondation ne vienne ajouter un autre niveau de bureaucratie, tout le contraire de la souplesse nécessaire pour fonctionner dans un environnement numérique dynamique et entrepreneurial. Il s'agit là d'une préoccupation légitime qui souligne l'importance i) de nommer au conseil d'administration et dans l'équipe de direction des personnes passionnées par la transformation vers la santé numérique; ii) d'accorder à la fondation un pouvoir substantiellement indépendant sur l'utilisation du fonds d'innovation en santé numérique; iii) d'adopter les meilleures pratiques contemporaines en matière d'établissement des priorités et de gestion de projet – p. ex., une « gestion de projet agile »⁴ – afin de maintenir une culture d'innovation.

La rapidité est maintenant un facteur déterminant puisque de grands acteurs comme Google et Apple, dans l'intention de façonner l'avenir de la santé numérique, recherchent partout dans le monde les meilleurs pays où mener à bien leurs initiatives novatrices.

⁴"Agile" est une approche flexible en gestion de projets qui est basée sur des cycles rapides de développement, de rétroaction et d'ajustement au fur et à mesure de l'avancement si nécessaire. La gestion de projet Agile est adaptée aux situations où le produit final est incertain; ou lorsque l'environnement change rapidement; ou pour des situations très complexes où les managers «se frayent un chemin». Ce sont toutes des caractéristiques de l'environnement dans lequel la Fondation et le Fonds pour l'innovation en santé numérique de l'Atlantique fonctionneraient.

Conclusion : Conseils sur la mise en œuvre

Les recommandations du Groupe consultatif forment un ensemble cohérent et se renforcent mutuellement. Elles portent sur les possibilités où la collaboration panatlantique peut faire beaucoup plus que chacun des gouvernements agissant séparément. Les recommandations s'appuient sur le bon travail déjà en cours, mais elles ouvrent de nouveaux horizons. Avant tout, elles sont circonscrites et réalisables. Si elles sont mises en œuvre, les recommandations auront un impact réel.

La mise en œuvre est l'étape à laquelle de nombreux projets consultatifs sont loin d'atteindre leurs objectifs. Afin d'éviter la proverbiale tablette poussiéreuse, la mise en œuvre des recommandations que le comité de direction aura décidé d'accepter devra être orientée par un centre de liaison en matière de responsabilisation. C'est un défi de taille parce que la Stratégie de croissance pour l'Atlantique touche non seulement cinq gouvernements, mais aussi de nombreux secteurs de responsabilité ministérielle au sein de chaque gouvernement. Le Comité de direction peut fournir une orientation concertée au plus haut niveau, mais les premiers ministres provinciaux et les ministres fédéraux ont besoin « de bras et de jambes » pour mettre en œuvre cette orientation. La principale responsabilité opérationnelle du gouvernement fédéral incomberait naturellement à l'APECA et celle des provinces, au Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et à son secrétariat. L'APECA et le CPMA devraient tous deux nommer un agent principal des politiques ayant le mandat clair d'assurer la mise en œuvre en temps opportun. L'APECA, qui dispose des ressources « terrain » panatlantiques les plus importantes, devra assumer la majorité des responsabilités opérationnelles quotidiennes et se voir attribuer l'autorité et la responsabilité requises pour ce travail.

Étant donné que bon nombre des recommandations du groupe consultatif s'étaleront sur plusieurs années, il est nécessaire de présenter des rapports périodiques sur les progrès réalisés, idéalement deux fois par année. La production de rapports publics est une fonction qui pourrait être assurée par un petit groupe de citoyens privés qualifiés nommés par le Comité de direction.

GROUPE CONSULTATIF SUR LA CROISSANCE EN ATLANTIQUE

Henry E. Demone **Président**



Originaire de la Nouvelle-Écosse, M. Henry Demone a grandi à Lunenburg et a obtenu un diplôme de l'Université Acadia en 1976. Il est actuellement président de l'entreprise High Liner Foods et il siège aux conseils d'administration d'Emera et de Saputo. Il exerce également la présidence d'Eosense, une entreprise technologique couronnée de succès de la Nouvelle-Écosse qui se spécialise dans la mesure des flux de gaz environnementaux. M. Demone siège au conseil des gouverneurs de l'Université Acadia et a par le passé été membre actif de la One Nova Scotia Commission. Il a occupé des postes de direction au sein de divers organismes bénévoles pendant sa carrière, notamment la Young Presidents' Organization, le National Fisheries Institute à Washington D.C., le Groundfish Forum et le Conseil canadien des pêches.

Zita Cobb **Membre**



Zita Cobb est cofondatrice et chef de la direction de la Shorecast Foundation, ainsi que fondatrice et exploitante de la Fogo Island Inn. Avant d'occuper ces fonctions, elle était directrice des finances chez JDS Fitel et vice-présidente principale, Stratégie, chez le fabricant de fibre optique JDS Uniphase, où elle a contribué à faire de l'entreprise l'une des sociétés innovatrices de haute technologie les plus accomplies de l'histoire. Mme Cobb a laissé sa carrière dans les affaires en 2001 et est retournée au bercail, à l'île Fogo, où elle a cofondé la Shorefast Foundation, un organisme de bienfaisance enregistré au Canada qui, observant une approche intégrée, emploie les moyens propres aux affaires pour atteindre des buts d'ordre social. En 2016, Mme Cobb a été décorée de l'Ordre du Canada en reconnaissance du travail qu'accomplit la Shorecast Foundation en collaboration avec la collectivité de l'île Fogo pour aider à assurer à cette zone rurale singulière un avenir plus nettement empreint de résilience.

Glenn Cooke

Membre



Glenn Cooke est chef de la direction et cofondateur de Cooke Aquaculture Inc. une entreprise familiale des Maritimes et la plus grande société nord-américaine de salmoniculture. Il est également président de Cooke Seafood USA Inc. et sa famille est maintenant propriétaire de sociétés de production de fruits de mer aux états-Unis et en Amérique du Sud. Né à Blacks Harbour, au Nouveau-Brunswick, il y a passé sa jeunesse. Sa vision, sa nature entreprenante et sa perspicacité en affaires ont été reconnus par les milieux canadien et étranger des affaires. En 2007, il a été nommé Entrepreneur de l'année dans les Maritimes et a figuré parmi les 50 principaux chefs de la direction des Maritimes pendant plusieurs années de suite. Le 20 mai 2011, M. Cooke a reçu le titre honorifique de docteur en sciences de l'Université du Nouveau-Brunswick à Saint John.

Esther J. Dockendorff

Membre



Esther Dockendorff est présidente et chef de la direction de P.E.I. Mussel King Inc., le producteur de moules le plus établi de l'industrie canadienne. Le groupe d'entreprises de la famille Dockendorff comprend l'une des plus grandes mytilicultures d'Amérique du Nord et l'usine de transformation la plus moderne de l'industrie. Forte de plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie des fruits de mer, Mme Dockendorff possède une vaste expertise de la culture et de la transformation des moules d'élevage. Elle a été membre du conseil d'administration du Conseil canadien des pêches de 2004 à 2011 et présidente de la Seafood Processors Association of Prince Edward Island de 2004 à 2008; elle demeure membre active de cette dernière association. Mme Dockendorff participe à de nombreuses organisations communautaires. Elle a été présidente de la Morell Consumers Co-Operative et vice-présidente du North Shore Funeral Home.

Pernille Fischer Boulter

Membre



Pernille Fischer Boulter est la fondatrice de Kisserup International Trade Roots Canada Inc., de Kisserup Europe et de Kisserup Arctic. Elle compte plus d'un quart de siècle d'expérience des affaires, période qu'elle a passée à fournir des services de conseil, de gestion de projet, de formation dans les métiers et de consultation à des organisations des secteurs public et privé du monde entier. Elle a travaillé à des projets dans plus de 90 pays, sur six continents et dans 25 secteurs. Elle est souvent invitée à titre de conférencière d'honneur et parle de commerce international, d'investissement et d'entrepreneuriat dans les secteurs public et privé; c'est une experte internationalement reconnue en matière de développement des petites et moyennes entreprises. Originnaire du Danemark, Mme Fischer Boulter a immigré au Canada en 1998. Elle est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'école d'administration de Copenhague et a le titre de professionnelle accréditée en commerce international (PACI) du Forum pour la formation en commerce international d'Ottawa et un certificat en gestion de projets de la Saint Mary's University, en Nouvelle-écosse.

Chief Brian Francis

Membre



Le chef Brian Francis a été élu chef de la Première nation Abegweit, pour la première fois, en août 2007, puis réélu en 2011 et 2015. Né sur l'île Lennox, à l'Île-du-Prince-Édouard, il a fait son primaire et son secondaire sur place et à Summerside, puis a suivi quatre ans de formation d'apprenti et est devenu compagnon charpentier. Il a été le premier Autochtone de l'Île-du-Prince-Édouard à décrocher un certificat de compétence interprovincial portant le sceau rouge. Il a travaillé pour plusieurs ministères, dont Anciens Combattants Canada, Développement des ressources humaines Canada et Pêches et Océans Canada, avant son élection à titre de chef et d'administrateur de la bande autochtone Abegweit. On remarque parmi ses principales réalisations sa nomination au Comité consultatif indépendant sur les nominations au Sénat et sa présence au comité de direction du Groupe fiduciaire des édifices des Pères de la Confédération. Le chef Francis, d'autre part, a été élu membre exécutif de l'Atlantic Policy Congress of First Nation Chiefs et de l'Ulnuoweg Economic Development Financial Board. Il compte parmi les fiers récipiendaires de la médaille du jubilé de diamant de la reine Élisabeth II.

Anne Hébert

Membre



Anne Hébert est chef de la direction de Bingham Droit. Elle est titulaire d'un baccalauréat en administration, d'un diplôme en droit et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Moncton. Elle est membre du barreau du Nouveau-Brunswick depuis 1993. Avant de devenir chef de la direction du plus grand cabinet d'avocats indépendant de la province, elle a été la première femme à diriger le Conseil économique du Nouveau-Brunswick, un poste qu'elle a occupé de 2006 à 2016. Elle a pris une part active au développement économique de la collectivité francophone néo-brunswickoise. Mme Hébert a appartenu à plusieurs comités d'action

économique et socioéconomique et occupe un siège au conseil d'administration du Pays de la Sagouine. Elle est également membre du conseil d'administration de la division du Nouveau-Brunswick de l'Association du Barreau canadien.

Dean MacDonald

Membre



Dean MacDonald est président de Tuckamore Capital, une société diversifiée qui investit dans des entreprises privées canadiennes prospères et président exécutif de ClearStream Energy Services, une entreprise de services gaziers et pétroliers active dans l'ouest du Canada. Il a connu une carrière longue et fructueuse de cadre d'exploitation et d'entrepreneur, a été chef de l'exploitation de Rogers Cable et chef de la direction de Persona Communication. En plus de faire partie du conseil d'administration de nombreuses entreprises dont il est l'un des grands investisseurs, il est propriétaire et chef de la direction de Deacon Investments Ltd., une société qui

investit dans l'immobilier commercial et exploite des entreprises dans tout le Canada.

M. MacDonald a d'autre part été président de la Newfoundland and Labrador Energy Corporation, qui gère les actifs gaziers et pétroliers de la province. Il a fondé la ClanMac Foundation, qui se consacre à l'amélioration de la santé et du bien-être des personnes dans le besoin dans sa province d'origine.

Robert Niven

Membre



Robert Niven, fondateur de CarbonCure Technologies, en est le chef de la direction. M. Niven est un pionnier de la création d'une nouvelle classe de technologies propres dans la course mondiale à l'élaboration de technologies échelonnables d'utilisation du CO₂ dans le secteur bétonnier. En sa qualité de dirigeant de CarbonCure Technologies, il en a supervisé le développement technologique par la commercialisation et l'expansion dans les marchés internationaux. Ses efforts dans le domaine du changement climatique lui ont valu des invitations à présenter ses recherches et son point de vue lors de nombreuses conférences internationales, y compris des conférences de l'Organisation des Nations Unies sur le sujet. M. Niven est titulaire d'une maîtrise en génie environnemental de l'université McGill et d'un baccalauréat en chimie de l'Université de Victoria.

SECRÉTARIAT

Le groupe consultatif était appuyé par un secrétariat informel composé du Dr Peter Nicholson (consultant), de Jeff Larsen (à titre bénévole) et de Mme Anne Gilbert du Bureau du Conseil privé du gouvernement du Canada.