

Qu'attendez-vous,
qu'attend le Canada de ce monde en mutation
rapide, et de ce XXI^e siècle plein d'incertitudes?

« une

Un niveau de vie décent? La possibilité d'utiliser vos talents, d'apprendre
et de vous épanouir? La chance de contribuer à améliorer un peu

époque

ce monde qui est le nôtre
et notre avenir commun?

Et si nous prenions quelques
minutes pour réfléchir, ensemble, à tous ces changements qui bousculent nos
vies et qui auront des répercussions profondes et durables sur notre avenir?

« *Puissiez-vous vivre à une époque intéressante!* », disait le vieux dicton chinois. Le tourbillon
des bouleversements causés par la mondialisation, l'interdépendance, l'endettement et les déficits,
la fin de la sécurité d'emploi, la désintégration sociale, la dégradation de l'environnement,
l'épuisement des richesses naturelles, la violence irrationnelle, la diminution des possibilités
d'ascension sociale, le fléchissement de la spirale des aspirations et bien d'autres phénomènes
tout aussi inquiétants ont en effet largement de quoi nourrir nos angoisses!

intéressante »

Pourtant, la menace d'une catastrophe nucléaire s'est dissipée avec la fin de la guerre froide, les trois quarts de la
planète connaissent aujourd'hui une forme ou une autre de démocratie, des maladies séculaires sont maîtrisées, voire
éradiquées, des milliards d'habitants des pays en développement vivent beaucoup mieux, et l'économie devenue mondiale
offre des débouchés et des perspectives hier encore inimaginables. De plus, tout semble indiquer que le Canada
commence à récolter les fruits de ce qu'il a semé pendant plus de 45 ans de coopération au développement dans ce
que nous avons longtemps appelé le tiers monde.

QUELLE LOGIQUE Y A-T-IL DANS TOUT CELA? QUELLE DEVRAIT ÊTRE NOTRE CONDUITE?

Un monde de changement

COMMENÇONS par évaluer le changement en quantité et en qualité, par en mesurer l'importance et la portée. L'histoire n'est pas morte; elle est hyperactive. Dans le monde, depuis 1950 à peine :

- l'augmentation de la population a été plus forte qu'au cours des quatre millions d'années précédentes;
- sur le plan économique, la production a fait un bond de 4 à 20 billions de dollars;
- la demande de bois d'oeuvre a doublé, celle d'eau, de bois de chauffage et de céréales a triplé, celle de combustibles fossiles et de fruits de mer a quadruplé, et nous consommons six fois plus de papier.



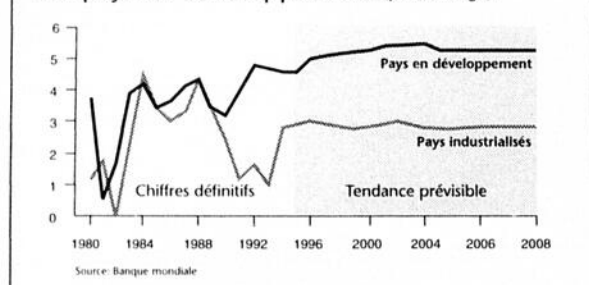
Photo ACDI : David Barbour

L'Asie est appelée à devenir, au XXI^e siècle, le centre économique du monde où vivront 60 % des habitants de la planète, qui assureront la moitié de la production mondiale de biens et services et créeront une énorme demande de biens de consommation. D'ici la fin des années 90, les pays asiatiques auront besoin à eux seuls de quelque 1,5 billion \$ d'infrastructures.

La demande qui explose se heurte aux limites qu'imposent les ressources naturelles et les systèmes en place, et pourtant le rythme du changement s'accélère toujours. En dix ans à peine, de 1985 à 1995, l'économie mondiale a enregistré une croissance de 4 billions de dollars, un chiffre supérieur à la croissance totale depuis le début de l'histoire du monde jusqu'en 1950.

Si les riches pays industrialisés du Nord sont toujours en tête, les pays du Sud gagnent vraisemblablement du terrain. La pauvreté, il est vrai, y est toujours généralisée, plus d'un milliard de personnes ayant encore moins d'un dollar par jour pour subsister. Mais il aura suffi d'à peine plus d'une génération aux habitants du monde en développement pour réaliser les progrès que notre société avait mis un siècle à accomplir, au même stade de développement.

Croissance du PIB des pays industrialisés et des pays en développement (pourcentage)



Depuis 30 ans, l'espérance de vie a augmenté de 15 ans, les taux de mortalité infantile ont diminué de moitié, et le revenu réel a doublé. Dans certaines régions du monde en développement, particulièrement en Asie, les changements se produisent à un rythme effolant et les économies établissent des records mondiaux.

En Asie de l'Est, par exemple, le produit intérieur brut par habitant a quintuplé depuis les années 60, le taux annuel de croissance économique s'y chiffrant en moyenne à 8 p. 100 ces dernières années. Dans la première moitié des années 90, l'économie chinoise s'est emballée pour atteindre un taux de croissance de 57 p. 100, ce qui a fait augmenter de plus de la moitié le

revenu par habitant dans un pays qui en compte 1,2 milliard, soit un cinquième de l'humanité.

Au XXI^e siècle, les yeux se tourneront vers le Pacifique, l'Asie étant appelée à devenir le centre économique du monde où vivront 60 p. 100 des habitants de la planète, qui produiront la moitié des produits et services que nous consommerons. D'ici 2020, sept des dix plus importantes économies du monde se trouveront dans la région de l'Asie-Pacifique, où se fera 40 p. 100 de tout le commerce. Au cours des 10 prochaines années, les pays de la région devraient connaître une croissance trois fois plus rapide que la croissance moyenne des économies des pays industrialisés.

Ailleurs, une bonne partie de l'Amérique latine vit des changements assez semblables. L'Afrique, qui n'a pas encore vraiment pris le virage du changement, demeure isolée et marginalisée.

Fait remarquable, le monde est en voie de franchir deux points tournants de son histoire. Il y a une dizaine d'années, est arrivé le jour où le nombre de personnes sachant lire et écrire dans le monde a dépassé celui des analphabètes. Et très bientôt, la planète comptera plus de citadins que de ruraux.

Entre 1991 et 1993, au moment où la plupart des pays industrialisés étaient plongés dans une récession, ce sont les marchés des pays en développement qui ont absorbé environ les trois quarts de l'augmentation des exportations mondiales, faisant de ces pays des moteurs de la croissance dans les économies industrialisées.

C'est donc dire qu'en 1996 notre monde est plus affairé, se transforme plus rapidement, est plus peuplé de gens qui sont plus nombreux à vivre en milieu urbain et à savoir lire et écrire, est plus menacé sur le plan écologique et voit s'exercer une concurrence plus vive que jamais. Et cette tendance ne fera que s'accroître.

Quelle voie faut-il suivre?

Quelle est donc la voie à suivre? La vie, l'histoire, la biologie nous enseignent qu'il faut réagir et nous adapter sous peine de périr. Des changements, il y en aura d'autres, avec ou sans nous. Nous pouvons nous croiser les bras en laissant les autres tout décider au risque d'être insatisfaits du résultat... ou nous pouvons prendre part aux décisions afin d'avoir notre mot à dire sur la suite des choses.

Pour le Canada, le pays du G-7 qui dépend le plus des exportations, le choix est clair : il nous faut agir, prendre part au changement mondial, afin de subvenir à nos besoins tout en assurant la défense de nos intérêts et le rayonnement de nos valeurs à l'aube du XXI^e siècle.

Comment nous y prendrons-nous? En jouant un rôle de premier plan au sein des organisations internationales, en multipliant nos liens avec les autres régions du monde, et en prenant part à la lutte en faveur du développement durable que mènent les quatre milliards d'habitants de l'Asie, de l'Afrique, du Moyen-Orient, de l'Amérique latine et des Antilles.

Notre programme de coopération internationale constitue notre lien le plus solide avec la majorité des populations du monde. Dans une cinquantaine de pays en développement, il s'agit en fait de la seule présence officielle du Canada.

Pourquoi la coopération internationale existe-t-elle?

Pourquoi aider les autres quand il y a tant de besoins à combler chez nous? Aux motifs humanitaires, politiques, économiques ou de sécurité dont la liste ne cesse de s'allonger s'ajoutent, dans une perspective à long terme, des motifs d'intérêt national.

La nouvelle politique étrangère du Canada vise trois grands objectifs :

- la promotion de la prospérité et de l'emploi,
- la protection de notre sécurité,
- le rayonnement de la culture et des valeurs canadiennes.

Le mandat des responsables de notre programme de coopération est clair : « soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère ».

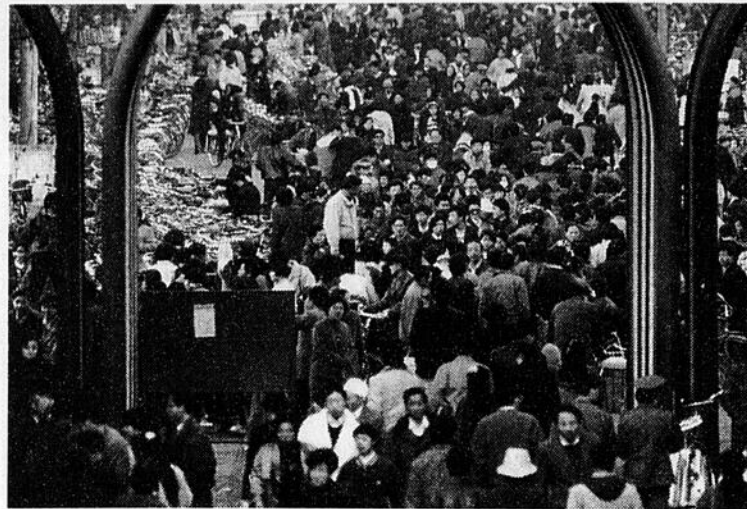


Photo ACDI : Roger LeMoigne

Dans certaines régions du monde en développement, les changements se bousculent et les économies établissent des records mondiaux. Dans la première moitié des années 90, l'économie chinoise a enregistré une croissance phénoménale de 57 %, ce qui a eu pour conséquence de faire augmenter de plus de la moitié le revenu par habitant dans un pays qui en compte 1,2 milliard, soit le cinquième de l'humanité.

Ce programme comporte six volets prioritaires :

- les besoins humains fondamentaux,
- l'intégration de la femme au développement,
- les services d'infrastructure,
- les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement,
- le développement du secteur privé,
- l'environnement.

Les exportations canadiennes vers les pays en développement ont considérablement augmenté ces dernières années. (en milliers de dollars)

	1991	1995	en %
Afrique	864 813	1 451 913	67,9
Asie	14 960 498	24 946 383	66,7
Amérique du Sud	1 567 029	3 377 605	115,5
Amérique centrale et Antilles	1 194 769	2 105 374	76,2

Source : Statistique Canada

Participer au développement mondial constitue à bien des égards une démarche logique pour le Canada.

En aidant d'autres populations à combler leurs besoins humains fondamentaux (en nourriture, en eau saine, en soins de santé de base et en éducation), nous qui jouissons de la meilleure qualité de vie nous acquittons d'une obligation humanitaire tout en contribuant à édifier les fondements d'un monde plus stable, plus prospère et plus juste pour nos enfants.

La sécurité n'a plus le même sens; aux espions et à la guerre froide ont succédé le terrorisme, la maladie, la criminalité, les conflits régionaux et les migrations de masse. Le développement donne aux personnes qui en bénéficient un sentiment d'appartenance à leur société et de l'espoir en l'avenir, ce qui contribue à l'instauration d'un climat de sécurité pour tous.

Dans un monde où l'interdépendance ne cesse d'augmenter, le Canada a autant besoin des pays en développement que l'inverse. Ces pays nous fournissent les matières premières et les produits de base dont nous avons besoin, et nous leur vendons chaque année pour quelque 22 milliards de dollars de biens canadiens, ce qui se traduit par des milliers d'emplois ici même au Canada.

En fait, la plupart des Canadiens ne se rendent pas compte que le programme de coopération procure d'importants avantages économiques aux habitants de toutes les régions du Canada. À combien se chiffrent ces avantages? À environ 70 cents sur chaque dollar d'aide. Et d'où proviennent-ils? De

L'aide et la prospérité canadienne

- Le programme canadien d'aide assure la création et le maintien de plus de 36 000 emplois.
- Sur chaque dollar d'aide, plus de 70 cents profitent au Canada.
- Les 2 000 entreprises canadiennes à qui sont attribués des contrats financés à même le budget de l'aide établissent des liens avec certains des marchés qui enregistrent la plus forte croissance au monde.
- Cinquante universités et 60 collèges canadiens bénéficient de contrats dans le cadre du programme d'aide.
- L'aide alimentaire canadienne fait travailler à elle seule 3 800 Canadiens.

la vente de produits et de services canadiens, du blé aux centraux téléphoniques, des services d'ingénierie à l'expertise aquicole.

Cela n'est qu'un début, car si le gouvernement peut jouer le rôle de catalyseur, il ne peut être le seul maître d'oeuvre du programme de coopération au développement. Ce n'est pas lui qui creuse les puits, qui plante les arbres ni qui forme les gestionnaires. Les entreprises, experts-conseils, les organisations non gouvernementales (ONG) et établissements d'enseignement canadiens sont ses partenaires indispensables qui voient à l'exécution proprement dite des projets à l'étranger, en étroite collaboration avec leurs homologues des pays en développement. Pendant les trois à cinq ans que dure habituellement un projet, ils apprennent à s'adapter à une nouvelle culture et à se conformer à de nouvelles lois tout en établissant des contacts, en asseyant leur présence sur place et en trouvant des débouchés à exploiter ultérieurement.

Des contrats et des contacts

De nombreuses grandes entreprises canadiennes d'envergure internationale ont des activités dans les pays en développement, particulièrement dans le domaine du génie conseil. Mais c'est essentiellement aux petites et moyennes entreprises qu'est attribuable la croissance nette de l'emploi au Canada depuis les années 70, celles-là même auxquelles l'Agence canadienne de développement international (ACDI)* confie souvent la réalisation de projets dans les pays en développement.



Photo ACDI - Dilip Mehta
Sur chaque dollar d'aide, environ 70 cents reviennent au Canada sous forme d'achats de biens et de services.

Outre les contrats visant l'exécution de projets, l'ACDI dispose d'autres moyens d'aider les entreprises canadiennes à prendre part au développement mondial. Ses efforts de développement comprennent un Programme de coopération industrielle (PCI) qui offre différents mécanismes dont le financement d'études de faisabilité. D'après les conclusions de certaines études, le PCI procure au Canada des avantages économiques plus de cinq fois supérieurs à la valeur de chaque dollar dépensé, ces avantages étant plus de dix fois supérieurs dans le cas du pays en développement bénéficiaire.

En aval, les répercussions positives de la participation d'une entreprise au développement international peuvent être considérables. Les exemples suivants l'illustrent bien :

- La technologie de pointe, l'industrie canadienne qui prend le plus rapidement de l'expansion, fait appel à une main-d'oeuvre hautement spécialisée et offre d'intéressantes perspectives d'accroissement rapide des exportations. Outre qu'elle a créé 300 emplois au Canada, la ligne de crédit consentie par l'ACDI au Pérou dans le secteur des télécommunications à la fin des années 80 nous a permis d'exporter pour 25 millions de dollars de biens et de services, et de vendre parallèlement pour 18,5 millions de dollars d'équipements tout en plaçant dans une position avantageuse des entreprises canadiennes intéressées à obtenir des contrats de quelque 200 millions de dollars au Pérou.
- Au cours du prochain siècle, le secteur de la technologie environnementale enregistrera une croissance marquée dans l'économie mondiale. Tout près des trois quarts des entreprises canadiennes ayant participé à des projets environnementaux de l'ACDI estiment que ces contrats ont accru leur compétitivité, et 65 p. 100 ont obtenu d'autres contrats à l'étranger grâce à l'expérience acquise et aux contacts établis.
- Une société d'énergie de Calgary calcule que les fonds injectés par l'ACDI dans des études de faisabilité et des activités de formation ont facilité sa participation à un projet de conversion du gaz naturel à l'électricité en Tanzanie. Doté d'un budget de 400 millions de dollars, ce projet était financé en bonne partie par la Banque mondiale.
- Par ailleurs, tout indique que le Canada commence à récolter les fruits de ce qu'il a semé pendant plus de 45 ans de

* L'ACDI est l'organisme gouvernemental chargé d'administrer la majeure partie du Programme canadien de coopération au développement.

coopération au développement : l'an dernier, les exportations canadiennes de marchandises ont augmenté de plus de 20 p. 100 vers l'Amérique du Sud et l'Amérique centrale, de 33 p. 100 vers l'Asie, et de plus de 40 p. 100 vers l'Afrique, ce qui laisse supposer que l'aide procure tôt ou tard des avantages commerciaux.

En résumé, dans un monde où tout change de plus en plus rapidement, le niveau de vie élevé des Canadiens dépend des exportations (37 cents sur chaque dollar). Les quatre cinquièmes de nos clients potentiels vivent dans les pays en développement. Donc, tout ce qui nous lie à ces pays, et tout ce qui permet d'améliorer les conditions de vie et d'accroître les échanges commerciaux est bon pour le Canada.

Le secteur privé

Dans les pays en développement comme au Canada, c'est le secteur privé qui comble en bonne partie les besoins courants de la population, fait travailler des gens et représente le moteur de la croissance économique et du progrès. Le « secteur privé », c'est tout aussi bien une grande multinationale qu'un petit salon de thé ouvert par une veuve en Asie grâce à un prêt de 50 \$ financé par l'aide.

Quand le secteur privé bat de l'aile, le développement s'en ressent. L'ACDI s'attache donc à encourager la croissance d'un secteur privé fort dans le monde en développement en appuyant des associations d'affaires et des coentreprises, en finançant des projets de microentreprises et en accordant des lignes de crédit et des produits de base pour parer à des pénuries dues à des problèmes de production.

De nouveaux partenaires

Dans un monde où les besoins ne cessent d'augmenter et où les ressources sont limitées, où l'argent est rare et la concurrence féroce, la nécessité s'impose de renoncer à nos vieilles attitudes et de trouver de nouvelles façons de travailler. Le partenariat est la voie que doit suivre le Canada pour que ses interventions aient le plus grand impact possible dans le monde en développement. Il importe plus que jamais que le gouvernement, les entreprises, les institutions sociales et le secteur bénévole mettent leurs ressources en commun et surmontent les obstacles à une collaboration étroite.

C'est ce qui se produit déjà, l'ACDI jouant un rôle de catalyseur, permettant l'établissement de liens entre des groupements clés au Canada et dans les pays en développement pour accomplir ensemble ce qu'aucun ne pourrait faire seul. Ainsi, il arrive souvent qu'une organisation non gouvernementale canadienne ait l'expérience sur le terrain, la connaissance du milieu culturel et les relations sur place dont a bien besoin l'entreprise canadienne chargée de l'exécution d'un projet à l'étranger... et qu'une entreprise canadienne possède les compétences techniques nécessaires à la réalisation d'un projet communautaire de foresterie administré par une organisation bénévole canadienne, par exemple.

Compte tenu de la taille relativement petite de ses organisations et du fait que ses connaissances spécialisées et ses ressources les plus précieuses sont très dispersées, le Canada se doit de trouver de nouvelles formules de partenariat, d'innover en regroupant des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. En adoptant l'esprit de l'Équipe Canada, notre contribution au progrès du monde et de notre pays ne pourra que gagner en richesse.

Vers quoi nous dirigeons-nous?

Aux immenses besoins des pays en développement correspondent, pour les Canadiens, des possibilités tout aussi immenses de prendre part au développement international. Si le programme canadien de coopération internationale a pour but de favoriser le développement durable et non de faire la promotion du commerce, il n'empêche que plus nous nous efforçons de répondre aux besoins des pays en développement, plus les avantages commerciaux qu'en retirent les Canadiens sont importants.

Dans le monde en développement, le Canada dispose de nombreux atouts. Nous n'avons pas de passé colonial à liquider. Nous ne sommes pas assez puissants pour être jugés menaçants, et nous avons l'habitude de respecter les valeurs, les idées et la culture d'autrui. Notre esprit d'initiative à la fois constructif et objectif est reconnu à l'étranger, et la réputation dont nous jouissons dans les pays en développement est meilleure que ne le pensent la plupart des Canadiens. Nous possédons aussi d'immenses ressources des plus recherchées, ainsi que des

compétences hautement spécialisées dans de nombreux secteurs prioritaires du développement, depuis les télécommunications, la foresterie, les pêches et l'agriculture jusqu'à la technologie environnementale, le téléenseignement, la formation professionnelle et les droits de la personne, en passant par l'administration municipale et la tenue d'élections.

Dans notre monde en constante évolution, l'innovation, la créativité et l'originalité sont les clés de la prospérité. Il faut tirer le meilleur parti possible de nos atouts et de nos ressources de manière à pouvoir nous mesurer aux plus grands et à faire mieux qu'eux.

De grandes entreprises et institutions canadiennes ont amélioré leur performance et renforcé leurs capacités en participant au programme de coopération internationale du Canada. Leurs réalisations expliquent en partie pourquoi le Canada jouit aujourd'hui d'une si bonne réputation dans un si grand nombre de pays en développement. La lecture des articles suivants, qui portent sur l'expérience de ces entreprises et institutions, vous donnera un aperçu des voies qui s'ouvrent devant nous à l'aube du nouveau siècle et du nouveau millénaire.

Et voici les gagnants...

Nous exportons, donc nous sommes. Chaque année, l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs Canada* rend hommage aux entreprises canadiennes qui se sont particulièrement signalées sur les marchés mondiaux. Jusqu'ici, environ 30 p. 100 des gagnants s'étaient lancés à la conquête de ces marchés en participant au programme canadien de coopération au développement, une initiation qui leur aura dans bien des cas procuré d'autres contrats ou permis de prendre part à des coentreprises dans le monde en développement.

Depuis quelques années, l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs Canada remet également des prix d'excellence pour le développement international. Présentés conjointement avec l'ACDI, SNC-Lavalin, Nortel, GM (Division des moteurs diesels), Babcock and Wilcox et la Banque de Montréal, ces prix soulignent la contribution d'entreprises canadiennes qui mettent à profit leurs compétences spécialisées pour aider les pays en développement partout dans le monde et, du même coup, rehausser la réputation du Canada à l'étranger.

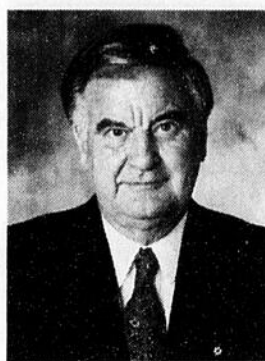
Les lauréats de cette année se sont attaqués à plusieurs défis :

- TransCanada Pipelines et Ocelot Energy, deux entreprises de Calgary, aident la Tanzanie à produire de l'énergie thermique. Pour ce faire, elles extraient et traitent du gaz naturel qu'elles transportent par pipeline jusqu'à Dar es-Salaam (une distance de 248 km) où il alimentera des installations de production d'électricité ayant un rendement maximal de 150 MW.
- The Southern Alberta Institute of Telecommunications Training (SAIT) aide la Thaïlande à élaborer un cours de deux ans en technologie des communications. Ce cours sera donné dans cinq collèges techniques d'où sortiront annuellement au moins 200 diplômés. Ceux-ci auront la formation nécessaire pour travailler dans l'industrie des télécommunications thaïlandaise. Ce projet s'inspire du modèle du SAIT qui mise sur la participation de l'industrie au processus de formation pour que le programme puisse répondre aux besoins de l'industrie dans l'avenir.
- COWATER International Inc., une entreprise d'Ottawa, aide les réfugiés afghans installés au Pakistan à acquérir les capacités nécessaires pour gérer et maintenir leur approvisionnement en eau. Plus précisément, l'objectif du projet est de les rendre autonomes et d'assurer un approvisionnement en eau potable durable.
- Dessau International, de Laval (Québec), aide à remettre en état et à construire des routes et des ponts en Malaisie pour préserver et améliorer l'infrastructure routière qui est vitale pour l'économie en pleine expansion de ce pays. Un logiciel capable d'évaluer la capacité de charge des ponts et de repérer les défauts de structure a été mis au point tout spécialement pour ce projet.
- Agrodev Canada Inc. a secondé les efforts du gouvernement cambodgien qui souhaitait transformer son secrétariat d'État à la Condition féminine en un ministère à vocation bien définie. Il l'a aidé à élaborer des politiques et lui a fourni de l'équipement et des agents de formation.

La remise du Prix canadien d'excellence pour le développement international 1996 a eu lieu le 28 mai dernier.

* Résultat de la fusion de l'Association des manufacturiers du Canada et de l'Association des exportateurs canadiens.

Et voici la formule secrète...



M. Guy Saint-Pierre, président du conseil, Groupe SNC-Lavalin



SNC-LAVALIN

Moyen-Orient, l'Amérique latine, les Antilles et le Pacifique Sud réunis. Dans ces pays, les magasins offrent très peu de produits et de services canadiens : comparativement à ses concurrents tels le Japon et les États-Unis, dont les exportations sont destinées au monde en développement dans une proportion de 30 à 40 p. 100, le Canada a un certain retard, cette proportion étant inférieure à 10 p. 100 dans son cas.

L'ingénierie-conseil constitue depuis toujours l'exception à la règle. Les entreprises canadiennes qui oeuvrent dans ce secteur ont prouvé de façon magistrale qu'elles sont capables de se mesurer aux meilleurs quand il s'agit d'obtenir une part intéressante des contrats internationaux. Si SNC-Lavalin se classe aujourd'hui au premier rang au Canada et au huitième rang au monde parmi les sociétés d'experts-conseils, c'est grâce à sa participation à de grands et à de petits projets à l'étranger.

SNC-Lavalin compte quelque 4 500 employés au Canada et 1 500 dans 30 autres pays. L'an dernier, ses ventes ont atteint le milliard de dollars, le double du chiffre de 1990. Sa réussite repose principalement sur ses opérations à l'étranger.

La formule gagnante consiste à « penser mondialement et agir localement », explique M. Guy Saint-Pierre, président du conseil chez SNC-Lavalin. « On peut toujours " penser mondialement " à Montréal, mais il est indispensable d'être présents sur place, d'avoir un partenaire à l'étranger, là où se prennent les décisions. »

Des racines à l'étranger

Fondée en 1911, l'entreprise a de solides racines dans le monde en développement. Parmi les projets marquants qu'elle a réalisés dans le cadre du programme canadien de coopération, citons à titre d'exemple le plan directeur régional de Kairouan, en Tunisie. Mis au point dans les années 60, ce plan, outre qu'il a réglé le problème des inondations catastrophiques dans la région, a permis au Canada de faire sa marque dans le secteur de l'eau et a abouti, dans les années 70, à la construction du barrage de contrôle des crues et d'irrigation de Sidi Saad sous la direction de SNC-Lavalin.

Puis, en 1983, SNC-Lavalin a investi dans la Société tunisienne d'études et de réalisations (STER), la première coentreprise canado-tunisienne. Cette innovation, témoigne M. Saint-Pierre, a donné lieu à un remarquable transfert de technologie canadienne au profit d'ingénieurs, de techniciens et d'autres employés locaux, si bien que le personnel de STER, au départ majoritairement canadien, se compose aujourd'hui surtout de gens du pays.

Après avoir construit ensemble le barrage d'irrigation d'El Haoureb grâce à l'appui financier de l'ACDI et de la SEE (Société pour l'expansion des exportations), SNC et STER ont mis au point un plan de régulation du lac de Tunis, et réalisé d'autres projets du même genre financés par la SEE et la Banque africaine de développement.

SNC-Lavalin a pris part à la construction du barrage de Chamera, en Inde, qui alimente la région de Delhi en électricité, et elle participe présentement à différents projets financés par l'ACDI dont les projets d'utilisation des sols et des eaux dans la vallée du Nil, de mise en place de réseaux d'hydroélectricité dans le Kerala, en Inde, et en Afrique australe, et de réfection du barrage de Warsak, au Pakistan, la première grande infrastructure construite dans le cadre du programme canadien d'aide au développement il y a tout près d'un demi-siècle.

Une nouvelle stratégie

Au début des années 90, voyant diminuer les occasions d'affaires dans son principal marché, soit celui des économies du monde industrialisé parvenues à maturité, et se multiplier les contraintes imposées aux participants aux nouveaux projets d'aide, SNC-Lavalin adoptait une audacieuse stratégie de création d'un réseau mondial de bases d'exploitation en ingénierie.

« Pendant 20 ans, expliquait M. Saint-Pierre en 1994, les sociétés SNC et Lavalin ont réussi en exportant à partir du Canada vers d'autres régions du monde. Nous étions persuasifs et le gouvernement nous aidait. Mais c'est une formule qui a fait son temps. »

Déjà très active à l'échelle mondiale, l'entreprise a augmenté son bassin d'ingénieurs locaux en achetant des participations ou en concluant des partenariats propres à lui permettre d'être présente dans toutes les régions du monde. Après s'être dotée d'une base d'exploitation de 300 personnes à Bruxelles, elle a acheté 50 p. 100 de ByR, une société chilienne d'ingénierie-construction, ce qui lui a conféré une expertise minière et l'a placée en bonne position face à la concurrence partout en Amérique latine.

« Cela fait maintenant un certain temps que nous avons entrepris de nous doter de bases d'exploitation autonomes dans chacune des régions du monde où nous souhaitons travailler, explique aujourd'hui M. Saint-Pierre. Grâce à nos partenariats avec des entreprises locales, nous pouvons compter sur des ingénieurs et des administrateurs hautement qualifiés qui sont capables de travailler dans la langue du pays. »

« Chaque culture est importante, poursuit M. Saint-Pierre. Malgré les progrès de la technologie et le fait que beaucoup d'habitants de la planète regardent aujourd'hui la télévision, les règles du commerce ne sont pas partout les mêmes, d'où l'importance de pouvoir compter sur des partenaires qui connaissent la culture et les gens du pays. »

En multipliant ses partenaires dans le monde, SNC-Lavalin voit venir le jour où la gestion de projet se fera à partir du Canada, les travaux d'ingénierie proprement dits étant exécutés à l'étranger, souvent dans le pays où est réalisé le projet.

Les coûts entrent en jeu, car les ingénieurs locaux coûtent moins cher que les ingénieurs canadiens, mais si l'on fait appel à eux, c'est d'abord et avant tout parce que ceux-ci connaissent les habitudes et les besoins de la région, et qu'ils ont des relations personnelles pouvant faciliter l'obtention de nouveaux contrats. En suivant cette stratégie, l'entreprise pourrait un jour recruter davantage à l'étranger qu'au Canada, mais « nous évoluons dans une économie mondiale, fait remarquer M. Saint-Pierre, et il n'est plus question de se contenter d'un petit marché intérieur ».

Autour du monde

La stratégie semble porter fruit. La performance générale de SNC-Lavalin est excellente, et son carnet de commandes est constitué pour environ 70 p. 100 de commandes internationales. Récemment, l'entreprise a obtenu un peu partout dans le monde, et dans de nombreux secteurs et sous-secteurs de l'ingénierie, une série de contrats dont la liste est appelée à s'allonger.

En moins de deux ans, grâce à son envergure mondiale, SNC-Lavalin a pu se lancer dans une vaste gamme de projets à l'étranger :

- la construction d'une papeterie au Mexique,

- la modernisation d'une raffinerie de pétrole en Russie,
- la construction de l'aéroport international d'Eldoret au Kenya,
- la gestion environnementale au Viêt-Nam,
- et d'autres projets en Chine, au Nigéria et au Tchad dans le secteur de l'énergie.

Différentes formes de partenariat entre SNC-Lavalin et d'autres entreprises, des gouvernements ou des ONG permettent la réalisation de bon nombre de ces projets, dont certains font partie du programme canadien de coopération.

Au Viêt-Nam, par exemple, SNC-Lavalin et la société Essa Technologies de Vancouver, avec laquelle l'ACDI a signé un contrat, voient à l'exécution du Projet de gestion environnementale Viêt-Nam/Canada. Ce projet d'une durée de quatre ans aide le Viêt-Nam à se doter des moyens nécessaires pour trouver des solutions aux problèmes environnementaux découlant de la croissance rapide de son économie. Une fois le projet terminé, les institutions du pays auront renforcé leurs capacités en matière de planification et de contrôle environnementaux, et d'évaluation de l'impact environnemental, ainsi que de lutte antipollution urbaine et industrielle.

Plus tôt, un autre projet financé par l'ACDI en Afrique avait donné naissance à une forme différente de partenariat pouvant représenter une formule intéressante dans une perspective d'avenir. En 1986, Hydrogé, une filiale de Lavalin, a conclu un nouveau genre de partenariat avec CUSO, une des organisations non gouvernementales canadiennes les plus connues parmi celles qui oeuvrent à l'étranger, pour les besoins d'un projet d'assainissement de l'eau en milieu rural.

Dans le cadre de ce projet réalisé au Togo dont CUSO était le maître d'oeuvre, le sous-traitant Hydrogé a creusé 200 puits artésiens en faisant principalement appel à des ouvriers locaux, CUSO s'occupant de transférer les techniques, d'aider les villageois à apprendre comment se servir des pompes et de constituer un fonds pour payer les réparations.

L'expérience a été si concluante que « nous avons décidé d'élaborer d'autres projets semblables, explique M. Saint-Pierre. Ce genre de partenariat est idéal parce qu'il exploite à fond le potentiel de développement durable en visant à la fois l'éducation des villageois et le rendement technique. » Un autre projet du même genre a été réalisé au Ghana l'année dernière, et SNC-Lavalin songe à proposer à la Banque mondiale d'autres projets qui seraient dotés de la même structure organisationnelle.

Les transports publics dans le monde

Les transports publics en milieu urbain représentent un secteur vital au regard des investissements dans l'infrastructure, de la protection de l'environnement mondial et du développement durable. D'ici la fin du siècle, la planète comptera 25 mégapoles de plus de 10 millions d'habitants parlant principalement l'hindi, l'espagnol, le portugais et le chinois, toutes situées dans des pays en développement.

« L'intérêt que porte la Banque mondiale au transport en commun, note M. Saint-Pierre, s'explique par le fait que sans transport public, le risque d'une terrible pollution est grand en Inde, où vivent 900 millions de personnes, et en Chine, dont la population dépasse le milliard d'habitants. Les Chinois qui circulaient à bicyclette il y a dix ans le font aujourd'hui à motocy-



Le métro d'Ankara, en Turquie : l'injection par l'ACDI de 250 000 \$ dans une étude de faisabilité a permis à SNC-Lavalin et à UTDC Systems, une division de Bombardier, d'obtenir un contrat de 650 millions \$ US pour la construction de ce métro.

clette, et dans quelques années, ce sont les automobiles qui envahiront les rues s'il n'y a pas de transports publics. »

SNC-Lavalin et Bombardier participent en qualité de partenaires à deux projets de transport public d'envergure à Ankara, en Turquie, et à Kuala Lumpur, en Malaisie. M. Saint-Pierre souligne le rôle important joué au départ par le Programme de coopération industrielle (PCI) de l'ACDI qui, il y a 12 ans, a versé à la Reid Crowther Company de Toronto 250 000 \$ pour mener une étude de faisabilité ayant débouché par la suite sur la signature d'un contrat de 650 millions de dollars US pour la construction d'un métro à Ankara.

Ce contrat attribué à SNC-Lavalin et à UTDC Systems, une division de Bombardier, a eu pour plus de 300 millions de dollars de retombées économiques au Canada sous la forme de ventes de matériel et de services d'ingénierie, de supervision de la construction et de conception du métro, Bombardier fournissant les wagons.

« NOUS DEVONS ÊTRE À L'AFFÛT DES OCCASIONS SUSCEPTIBLES DE SE PRÉSENTER AILLEURS DANS LE MONDE, CAR C'EST NOTRE AVENIR QUI EN DÉPEND. »

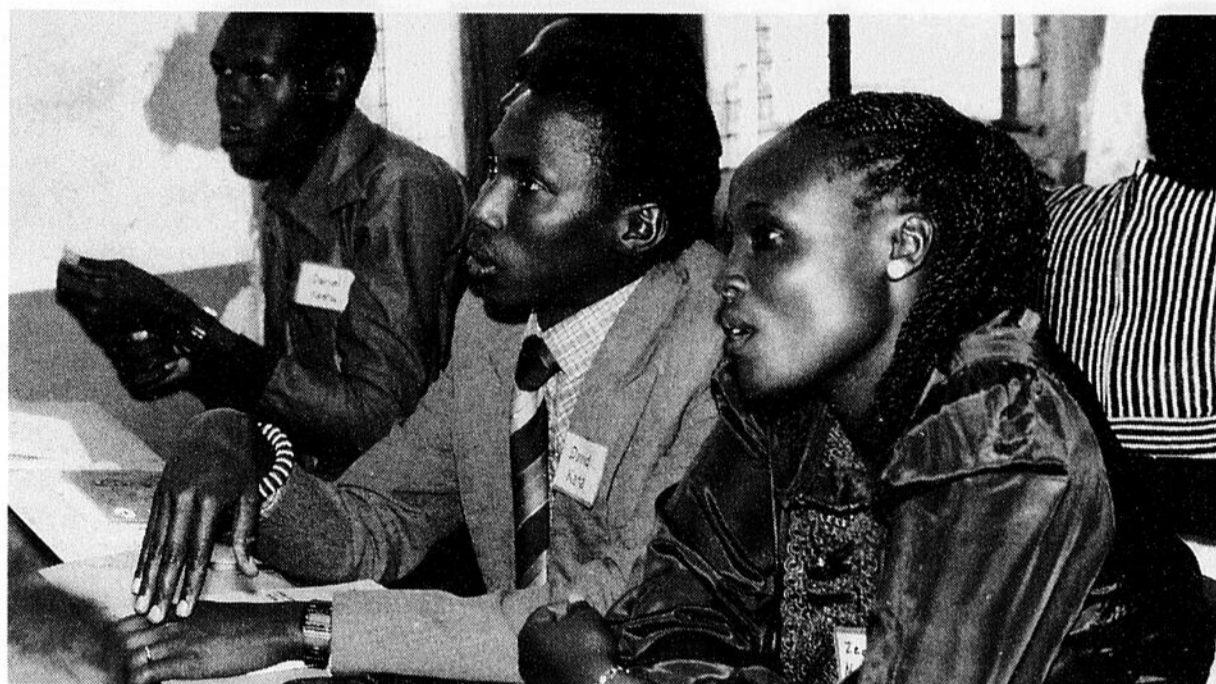
En réalisant le projet d'Ankara, les deux partenaires canadiens se sont imposés parmi les entreprises internationales intéressées à construire des systèmes de transport public urbain. C'est directement grâce à leur participation à ce projet que leur a été attribué en 1994 le contrat de construction du système de transport léger et rapide de Kuala Lumpur, qui doit coûter 980 millions de dollars. Puis, l'an dernier, pendant la mission d'« Équipe Canada » dirigée par le premier ministre Chrétien, SNC-Lavalin et ses partenaires turcs et pakistanais ont signé un accord d'implantation donnant le droit de construire un réseau de transport en commun surélevé à Karachi. Les 250 000 \$ investis au départ par le PCI de l'ACDI ont produit une récolte des plus généreuses dont ont bénéficié non seulement des Canadiens, mais aussi les habitants d'Ankara, de Kuala Lumpur et de Karachi.

« L'établissement de liens entre les entreprises canadiennes et leurs partenaires et clients des pays en développement constitue clairement un aspect important du programme canadien d'aide au développement, fait remarquer M. Saint-Pierre. Les responsables du Programme de coopération industrielle de l'ACDI encouragent ce genre de relations d'affaires de longue durée tout en favorisant le développement social et économique durable. Il nous apparaît maintenant évident que pour réussir sur la scène internationale, il ne suffit pas d'exporter et de prendre bien soin de ses clients; il faut aussi voir à procurer des avantages permanents aux pays étrangers et à leurs gens d'affaires, qui souhaitent en fait être nos partenaires à part entière. »

« Au Chili, poursuit M. Saint-Pierre, nous comptons sur un effectif de 500 personnes qui font partie intégrante de SNC-Lavalin, exactement au même titre que nos employés de Québec, de Longueuil ou de Calgary. Ailleurs, par contre, nous avons des partenaires locaux tels Jaiprakash Industries, une grande entreprise de construction, avec qui nous collaborons. Il est possible que nous achetions un jour Jaiprakash Industries, tout comme l'inverse pourrait se produire – tout peut survenir dans le monde où nous vivons. »

En janvier, pendant la visite d'Équipe Canada en Asie, SNC-Lavalin a mis sur pied une nouvelle société avec un partenaire indonésien, le cabinet d'experts-conseils Tri Ponoto Sri Konsultan. « Cette nouvelle alliance, explique M. Saint-Pierre, aidera SNC-Lavalin à diversifier ses activités en Asie de l'Est. Cela fait maintenant plus de 20 ans que nous participons au développement de l'Asie. Jusqu'ici, nous avons exécuté plus de 200 contrats dont 50 uniquement en Indonésie. Le choix de Jakarta ouvre la porte non seulement à de nouveaux projets, mais également à de nouveaux partenariats et à de nouveaux investissements. »

« Mais ce que nous avons fait jusqu'ici n'est qu'un début, ajoute M. Saint-Pierre. Nous devons être à l'affût des occasions susceptibles de se présenter ailleurs dans le monde, car c'est notre avenir qui en dépend. »



En matière de développement, la démarche que favorise l'ENAP consiste à fournir à ses partenaires les outils devant leur permettre de mettre en pratique leurs connaissances nouvellement acquises.

Photo ACIDI : Doug Curran

Asseoir le développement sur les compétences



M. Pierre De Celles, P.D.G.

Université du Québec
École nationale
d'administration
publique

ses partenaires des pays en développement la canne à pêche et le filet dont ils ont besoin ».

L'École, une composante de l'Université du Québec, est un carrefour international où s'intègrent les traditions européennes de science politique et de droit administratif, et la modernité nord-américaine de l'administration publique.

Le président-directeur général de l'ENAP, M. Pierre De Celles, est profondément convaincu que l'État doit se doter d'une administration publique stable, efficace et bien constituée afin de profiter d'un développement économique qui génère des retombées réelles pour la population.

Perpétuer les gestes

Forte d'une solide expérience, l'ENAP en est venue à la conclusion que les interventions ponctuelles auprès des administrations publiques des pays en développement demeurent précaires et sans lendemain. C'est pourquoi l'ENAP a pris la décision stratégique de concentrer son action sur des partenariats avec des écoles et des instituts d'administration publique plutôt qu'avec les gouvernements ou des hauts fonctionnaires.

À ce jour, au sein du réseau mis en place par la Didacthèque internationale, elle a noué des partenariats avec diverses institutions dans cinq pays : le Cameroun, le Mexique, le Liban, la Tunisie et le Viêt-Nam.

L'approche fondamentale repose sur le mot « durable ». La priorité, explique M. De Celles, consiste à « poser des gestes qui peuvent se perpétuer », soit d'effectuer des transferts didactiques, comme on fait des transferts technologiques, et de les assortir d'outils efficaces qui serviront d'appui permanent aux gestionnaires.

Ainsi, la Didacthèque comporte trois volets principaux, soit la documentation, l'expertise et le réseau. Développés simultanément, ces différents aspects du programme visent à mettre

en place un système permanent de formation continue et de références interactives entre l'ENAP et des partenaires universitaires.

Support technologique

Le premier volet vise à produire des outils de formation comme des manuels et des guides pédagogiques, des études de cas, des instruments d'évaluation des étudiants et des mécanismes d'élaboration de programmes d'enseignement. Si certains de ces produits ont une forme plus traditionnelle, d'autres font appel aux plus récentes technologies. Ainsi, certains programmes d'enseignement sont présentés sous forme de didacticiels ou de disques laser, et des conférences de spécialistes en administration publique sont disponibles sur cassettes vidéo.

Deuxièmement, la Didacthèque fait appel à l'expertise d'enseignants et de fonctionnaires canadiens qui se rendent en mission dans les pays partenaires afin de procéder à certaines évaluations et diagnostics essentiels au succès du programme. Dans d'autres cas, on réunit tous les intervenants lors de conférences qui ont lieu au Canada et servent à orienter les diverses initiatives du programme.

Enfin, le dynamisme de la Didacthèque est assuré par son troisième volet, soit un réseau d'intervention interactif monté sur l'Internet qui permettra aux participants d'entretenir des conversations ou d'échanger des idées et des produits pédagogiques sur une base continue.

Le réseau des établissements partenaires devrait permettre de créer un lieu d'échanges entre l'ENAP et ses partenaires tout en devenant un centre de convergence pour l'acquisition de nouvelles connaissances en didactique de l'administration publique.

« Notre objectif principal consiste à aider nos partenaires à se doter d'infrastructures d'administration publique durables qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs, » explique M. De Celles, précisant que « l'important n'est pas seulement de pouvoir former les fonctionnaires clés en administration publique, mais aussi de leur laisser des outils qui leur permettront de mettre en pratique les enseignements reçus pendant longtemps. »

Réalités locales

Une part importante du transfert didactique consiste à adapter l'expertise reconnue des spécialistes canadiens en administration publique aux réalités locales des partenaires de l'ENAP. De plus, chacun des partenaires offre des défis qui lui sont propres. Certains travaillent dans un environnement communiste, et d'autres cheminent vers la démocratie et l'économie de marché. Certains sont en période de reconstruction d'après-guerre, alors que d'autres sont en pleine période de privatisation et de redéfinition de leur administration publique.

Visiblement fier des compétences de ses collaborateurs, Pierre De Celles note néanmoins que les différences d'environnement sont notables. « Ici, explique-t-il, nous travaillons en français, dans un environnement nord-américain, avec des structures modelées sur le système britannique...sans compter les différences culturelles. Nous devons donc laisser aux écoles et instituts partenaires de la Didacthèque le soin de faire les ajustements nécessaires au point de vue culturel, administratif et politique, afin de coller à la réalité de leur pays. »

Contribution des partenaires

Selon Pierre De Celles, les contributions des partenaires de l'ENAP dans ce projet seront, à plus d'un égard, valorisantes pour les collectivités universitaires canadienne et internationale.

Si l'on prend le cas de l'Institut supérieur de management public (ISMP) du Cameroun, le domaine du management public a été la « matière première » de cette institution dont la mise en place a été entièrement réalisée par l'ENAP.

Aujourd'hui, l'ISMP oeuvre principalement dans des programmes de perfectionnement et de recherche-consultation. La formation supérieure en management de niveau maîtrise est en voie d'implantation.

La contribution de l'ISMP à la Didacthèque internationale sera tout spécialement pertinente en ce qui a trait à son expérience et aux leçons que dégage cet institut de ses activités en perfectionnement et en recherche-consultation dans le domaine du management public. Les acquis et l'importance des efforts financiers et humains investis par le Canada et l'ENAP dans la création de cette institution de management adapté au contexte africain sont très importants dans le processus de compréhension et d'adaptation à la réalité de la gestion africaine.

La participation de l'École nationale d'administration (ENA) de la Tunisie à la Didacthèque internationale donnera aux partenaires l'occasion de profiter de l'expérience et des leçons tirées de la réforme de l'administration publique tunisienne. L'ENA de Tunis contribuera activement aux échanges portant sur la place de l'administration publique dans le milieu tunisien où s'inscrit, comme au Mexique, une vaste opération de privatisation des entreprises publiques.

Le directeur général de l'ENAP croit que la présence et l'apport de l'Institut national d'administration et de développement (INAD) et de la Lebanese Management Association (LMA) du Liban, comme partenaires de la Didacthèque internationale, permettront l'examen de la problématique de la reconstruction d'un État civil suite à une guerre.

Ces institutions sont d'ailleurs intéressées à établir des relations avec une institution comme l'ENA de Tunis, le Liban et la Tunisie ayant des caractéristiques culturelles et historiques très proches.

Les autorités de l'ENAP constatent, à l'instar de plusieurs observateurs, que le virage économique du Mexique a contraint l'administration à repenser son rôle. L'INAP, l'Institut national d'administration publique du Mexique dont les actions visent le développement de l'administration publique dans son ensemble, en stimulant l'échange des idées et de l'information, pourra mettre son expérience au profit des partenaires de la Didacthèque internationale dont les problématiques de développement de leurs administrations ont des similitudes avec celle du Mexique.

Enfin, pour M. De Celles, la contribution de l'Institut national d'administration publique (INAP) du Viêt-Nam aux échanges portant sur les dimensions de l'administration et du management public comparés est importante au sein de la Didacthèque internationale et du réseau des partenaires.

Les échanges sur l'expérience vietnamienne des réformes économiques et administratives dans un environnement socialiste profiteront à l'ensemble des membres.

De plus, la Didacthèque favorisera le renforcement des capacités institutionnelles de l'ensemble des partenaires en matière d'éducation, de respect des droits de la personne et de la participation des femmes au développement.

Les éléments majeurs du programme convergent autour de la coopération bilatérale et multilatérale, le réseau de communication et la promotion des compétences canadiennes dans un monde en développement.

De fait, la Didacthèque internationale en administration publique servira à enrichir les compétences scientifiques, pédagogiques et informationnelles autant des établissements partenaires que de l'École nationale d'administration publique.

Les partenaires de la Didacthèque internationale

- L'Institut supérieur de management public du Cameroun
- L'Institut national d'administration publique du Mexique
- L'Institut national d'administration et de développement et la Lebanese Management Association du Liban
- L'École nationale d'administration de la Tunisie
- L'Institut national d'administration publique du Viêt-Nam



Forte de son expérience et de ses connaissances spécialisées, l'ACCC apporte une précieuse contribution aux projets de partenariat tant à l'étranger qu'ici même au Canada. Quand on songe que les étudiants étrangers, ces dirigeants de demain, injectent 1,5 milliard de dollars dans l'économie canadienne, les possibilités sont énormes.

Le savoir-faire canadien : un produit recherché



M. Tom Norton, président de l'ACCC



DANS LE CONTEXTE actuel, le monde de l'éducation et celui des affaires sont intimement liés. L'un fournit la formation, l'expertise et les compétences. L'autre assure les débouchés et les emplois.

Ces liens s'imposent encore plus clairement dans le domaine de la coopération internationale où l'éducation et la formation de la main-d'oeuvre constituent des volets importants d'à peu près tous les projets de développement, en particulier ceux qui visent à soutenir le secteur privé et l'économie de marché dans les pays en développement.

Les besoins de formation se font sentir chez tous les intervenants, ici et à l'étranger. D'abord il faut former le personnel canadien afin qu'il comprenne bien les réalités et les impératifs économiques, culturels et sociologiques du partenaire étranger. Par ailleurs, la notion même de développement durable exige la formation de personnel qualifié dans le pays partenaire, afin que le travail amorcé par le coopérant canadien se poursuive bien au-delà de sa contribution et de sa présence.

C'est en fonction de ces besoins toujours grandissants que l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) s'est creusé une niche importante dans le domaine du développement international. L'ACCC représente 175 collèges communautaires, cégeps et instituts techniques dont le mandat principal est de promouvoir le développement social et économique des communautés qu'ils desservent.

Une expertise éprouvée

Depuis 1979, l'ACCC a mis en oeuvre et géré plus de 300 projets de développement dans 70 pays. Forte de cette expertise, l'Association continue de participer à des projets en partenariat avec les divers groupes canadiens qui oeuvrent en développement international. Dans plusieurs cas, elle conseille et appuie les entreprises qui mettent sur pied des activités commerciales dans des pays en développement ou en transition.

Ainsi, l'ACCC a ouvert un nouveau volet d'action en signant, en juin 1995, un protocole d'entente avec l'Association canadienne des exportateurs. Cet exposé d'intention témoigne de l'importance que les deux groupes attachent à une concertation accrue entre le monde de l'éducation et le secteur privé.

La mise en oeuvre de ce partenariat s'effectue sur plusieurs

plans. Certaines activités ont pour but d'encourager les entreprises à se prévaloir davantage des programmes de formation sur le commerce international qui sont offerts dans plus de 30 collèges répartis dans toutes les régions du Canada.

D'autres cherchent à mieux faire connaître les compétences que le monde de l'éducation peut offrir au milieu des affaires, et ainsi contribuer à développer de meilleures relations entre les deux groupes.

Mutation rapide

En raison du rapport qui se développe entre le monde de l'éducation et celui des affaires, de plus en plus de gens considèrent l'enseignement, et les éléments didactiques qui le supportent, comme des « produits » qui ont une valeur marchande réelle et recherchée.

À l'image de la société canadienne, les collèges ont subi des transformations marquantes au cours des 30 dernières années. La formation des diplômés issus des écoles secondaires demeure toujours une priorité pour les collèges et les instituts, mais ces établissements doivent maintenant répondre à de nouvelles demandes comme le recyclage de la main-d'oeuvre existante pour qui la formation continue représente la seule sécurité économique véritable.

Les compressions budgétaires se font lourdement sentir dans ce secteur comme dans bien d'autres. Pour survivre, les collèges et les instituts ont commencé à accorder beaucoup plus d'attention à la commercialisation de leurs services d'éducation et de formation auprès du secteur privé. Pour plusieurs établissements, le gouvernement, qui constituait la seule source de revenu, est maintenant considéré comme une source de financement parmi d'autres.

Des services de 2,5 milliards \$

Le président de l'Association des collèges communautaires du Canada, M. Tom Norton, n'hésite pas à affirmer que « nos établissements n'existent plus en tant qu'organismes quasi gouvernementaux chargés de fournir un service social. Ils font plutôt partie d'un environnement centré sur les besoins d'une clientèle qui s'attend à une valeur ajoutée économique. »

Comme un grand nombre de ses clients, l'ACCC trouve sur le marché international des débouchés immenses qui contribuent efficacement au développement durable.

« L'ACCC et ses membres ont su adapter leurs systèmes d'éducation et de formation aux besoins changeants imposés par la mondialisation. De nombreux projets ayant débouché sur des partenariats à long terme entre l'ACCC et ses partenaires étrangers ont eu pour effet de produire des bienfaits durables pour tous les partenaires participant à ces projets », explique Tom Norton.

Le marché est immense et les retombées sont importantes pour le Canada. À eux seuls, les étudiants internationaux contribuent 1,5 milliard de dollars au Canada. Compte tenu que bon nombre de ces étudiants deviendront un jour des chefs de file dans leur pays respectif, ceci représente un important investissement dans l'avenir.

L'expérience Grupo Iusacell

Lorsqu'elle a décidé de devenir un concurrent viable et dynamique dans le marché mexicain des télécommunications, Grupo Iusacell, une entreprise de communication cellulaire, s'est retrouvée face à un défi considérable en matière de formation de sa main-d'oeuvre. L'introduction d'instruments à la fine pointe de la technologie et l'expansion de ses réseaux, aussi bien que le service à la clientèle, exigeaient des employés qui soient compétents et efficaces.

Grupo Iusacell avait deux objectifs. D'abord faire en sorte que ses 2 000 employés puissent acquérir les compétences et la formation nécessaires tant sur le plan technique que celui des services et de l'exploitation. Deuxièmement, la compagnie voulait prévoir l'avenir en montant une infrastructure locale capable d'assurer la disponibilité à long terme d'une main-d'oeuvre qualifiée.

Très familière avec l'industrie canadienne des télécommunications, l'ACCC entretenait déjà de solides liens avec Northern Telecom de Mexico. Avec l'appui du Programme de coopération industrielle (PCI) de l'Agence canadienne de développement international, l'ACCC a formé un partenariat avec Iusacell et Northern Telecom de Mexico. Ensemble, ils ont élaboré et mis en oeuvre un plan permettant de développer et d'accélérer la prestation de la formation multifonctionnelle destinée à Grupo Iusacell et aux établissements d'enseignement du Mexique.

Le « Plan ACCC », comme il est appelé au Mexique, vise à orienter les activités à long terme et à adapter plusieurs programmes au contexte actuel. On a aussi prévu un module sur la « culture » du service à la clientèle pour former des employés actuels et futurs dans l'art de développer un avantage concurrentiel dans un marché très compétitif.

Ce module est perçu comme étant particulièrement important car la « culture de service » qui existe au Canada et aux États-Unis n'est pas encore bien implantée au Mexique. Par conséquent, les entreprises qui s'aventurent sur les marchés mexicains devenus compétitifs sont assurées d'un avantage certain, à condition de pouvoir mobiliser leurs ressources pour offrir à leur clientèle un service attentif de haute qualité.

Développement et coopération

L'ACCC concentre surtout ses énergies sur la création de systèmes d'éducation et de formation professionnelle touchant au développement des institutions et des petites entreprises, ainsi qu'à la coopération entre des établissements d'enseignement et le secteur privé.

Ainsi, l'Inde cherche à moderniser son économie en élaborant des modèles de liaison entre les établissements polytechniques et le secteur privé. L'ACCC et neuf de ses établissements membres ont établi une série de centres d'excellence dans des instituts polytechniques choisis, le but étant de moderniser la formation technique en concentrant les efforts sur la gestion des organisations, l'éducation permanente, la formation à distance et la formation des enseignants.

En collaborant avec les milieux d'affaires locaux, l'industrie et les syndicats pour élaborer des programmes de formation, les établissements polytechniques assurent que leurs diplômés acquerront des compétences spécialisées qui seront commercialisables sur le marché local.

En Chine, un projet de formation en gestion est en cours depuis 1982. Ce projet Canada-Chine permet à l'ACCC de développer une expertise liée au perfectionnement des compétences des enseignants et des gestionnaires.

En plus des services de consultation en matière d'assistance technique, le projet de l'ACCC permet d'offrir des services dans divers domaines comme :

- le développement institutionnel global des établissements;
- le perfectionnement des compétences à l'intention des enseignants, des gestionnaires, des travailleurs auxiliaires et des administrateurs;
- la gestion et la mise en oeuvre de projets.

Tom Norton est particulièrement fier du fait que ce projet a permis la création d'une entreprise offrant les services de consultation et de recherche appliquée qui, à long terme, sont essentiels pour assurer le démarrage et l'implantation d'autres entreprises en Chine.

Conception stratégique

Le développement des ressources humaines tient aussi un rôle de toute première importance dans les pays qui font l'apprentissage du système d'économie de marché. La transition entre l'économie planifiée et le marché libre cause des soubresauts considérables dans la structure industrielle et l'utilisation des ressources humaines.

Ce fut le cas de la Hongrie. En 1991, la Banque mondiale lui a consenti un prêt pour mettre sur pied un système souple de formation et de recyclage de la main-d'oeuvre axé sur le marché du travail.

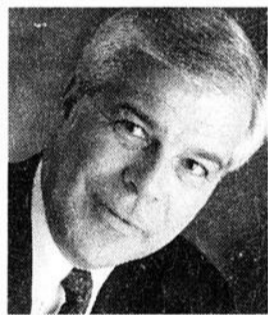
L'ACCC et l'Administration de la formation de la main-d'oeuvre de l'Irlande ont obtenu un contrat pour fournir de l'aide technique afin d'améliorer la formation des adultes par la création de dix centres régionaux de perfectionnement de la main-d'oeuvre. De plus, elles ont créé le Conseil national de formation de la Hongrie, un organisme d'élaboration de politiques et de financement qui prend progressivement la relève et qui assurera la permanence du programme.

Jusqu'à maintenant, l'ACCC a surtout participé à des programmes d'aide au développement où les établissements et leurs partenaires canadiens étaient les principaux donateurs. Toutefois, elle compte sur sa participation à l'entente de coopération économique des pays de l'Asie et du Pacifique (APEC) pour développer de nouvelles avenues.

L'ACCC estime que le groupe de travail de l'APEC, qui étudie le développement des ressources humaines du secteur des technologies industrielles dans les pays membres, représente un important outil éducatif et le signe d'une nouvelle forme de participation internationale.

C'est ainsi qu'une association bien rodée aux impératifs du développement durable peut bâtir sur ses acquis, élargir son réseau de partenaires canadiens et internationaux, et contribuer concrètement à ériger des ponts essentiels entre le milieu des affaires et celui de l'éducation.

Virages et nouvelles relations



M. Pierre Seccareccia, directeur général

Laliberté Lanctôt

présente aujourd'hui environ 50 p. 100 de la production mondiale comparativement à 20 p. 100 en 1960. On assiste à une ouverture et à une libéralisation des économies nationales, surtout dans les pays en développement qui ont adopté 58 des 72 mesures prises en ce sens dans les trois premières années après la conclusion des nouveaux accords de l'Uruguay Round sur le commerce mondial.

Tigres et NPI

C'est en Asie que se produisent les transformations économiques les plus spectaculaires. Les quatre « tigres », Hong Kong, Taïwan, la Corée et Singapour, sont devenus très compétitifs sur les marchés mondiaux, et assez riches aussi. À ceux-ci s'ajoutera bientôt un groupe plus important de pays, dont la Thaïlande et la Malaisie, appelés à faire rapidement partie des nouveaux pays industrialisés (NPI).

Dans ce contexte, une question capitale se pose au Canada pour son avenir en tant que grande nation commerçante : comment réagir?

La Malaisie est maintenant un pays à revenu moyen où des progrès sensibles ont été enregistrés en ce qui concerne l'espérance de vie et la lutte contre la mortalité infantile, et dont

l'avenir est prometteur. La Thaïlande, où la croissance économique a été la plus rapide au monde durant la seconde moitié des années 80 et dont le taux d'alphabétisation est élevé, est en voie de faire la transition d'une économie agricole à une économie manufacturière tout en affichant d'excellents résultats d'exportation sur les marchés internationaux. Si les deux pays ont encore des problèmes, surtout quand il leur faut concilier croissance et équité, ils pratiquent néanmoins avec succès des politiques économiques qui privilégient l'initiative du secteur privé et l'exportation.

Qu'arrive-t-il quand des bénéficiaires de longue date de l'aide au développement commencent à prospérer? Le Canada est-il censé mettre fin à sa coopération, l'objectif même étant de créer les conditions propices à sa disparition? Ou doit-il continuer d'appuyer des formes transitoires de coopération au développement dans l'espoir que la relation fondée sur l'aide se transforme en un partenariat permanent réciproquement avantageux?

Les projets Entreprise

Dans le cas de la Thaïlande et de la Malaisie, le Canada a maintenu son aide au développement, mais en la modifiant. Le programme de coopération a évolué au rythme des changements survenus dans ces pays. L'accent n'est plus mis sur les travaux d'infrastructure ni sur des projets particuliers dans les secteurs de l'agriculture ou de l'énergie, par exemple. On privilégie plutôt les initiatives qui ont une influence sur les politiques, consolident la capacité d'autodéveloppement et créent des liens avec le Canada sur les plans de l'éducation et des institutions.

Dans chacun de ces pays, le Canada a financé un projet innovateur visant à renforcer la contribution du secteur privé au développement économique tout en créant de nouveaux liens et de nouveaux partenariats entre les entreprises canadiennes et leurs homologues dans le monde en développement.

Entreprise Thaïlande-Canada est un instrument de financement conçu pour aider la Thaïlande à devenir un pays industrialisé; il favorise le transfert de la technologie et de l'expertise canadiennes par le truchement du secteur privé, jetant ainsi les bases de relations économiques durables et avantageuses pour les deux pays.

Entreprise Malaisie-Canada est un programme parallèle chez le voisin de la Thaïlande au sud. Les deux initiatives, qui ont vu le jour au début des années 90, doivent durer cinq ans et elles sont toutes deux gérées par Coopers and Lybrand, société de services professionnels de Toronto.

« Il est important que l'assistance humanitaire, telle que nous la connaissons, puisse se poursuivre pour aider les plus démunis de la planète », dit M. Pierre Seccareccia, directeur général chez Laliberté Lanctôt/Coopers Lybrand. « Mais il devient de plus en plus vital de miser sur les partenariats d'affaires pour que les entrepreneurs des pays en développement puissent créer des emplois et contribuer à long terme au bien-être de leurs concitoyens. »

Selon Raymond Chan, secrétaire d'État pour l'Asie-Pacifique, le gouvernement veut s'assurer que les entreprises canadiennes ont pleinement accès « aux occasions d'affaires qui se présentent sur les marchés mondiaux et dans les institutions financières internationales. Nous pouvons vous aider à développer vos compétences, à protéger vos intérêts à l'étranger, à négocier, à conserver un accès aux marchés et à partager les risques ».

Les projets Entreprise s'inscrivent dans cette démarche. Jusqu'à maintenant, les interventions faites dans le cadre de ces projets ont permis au secteur privé d'établir une cinquantaine de nouveaux liens entre le Canada et l'Asie du Sud-Est.

« De toute évidence, nous avons remporté un succès retentissant en Malaisie, déclare Ken Parent, associé conseil au bureau d'Ottawa de Coopers and Lybrand. Depuis 1991, la Malaisie et le Canada ont lancé 36 coentreprises. Nous avons bon espoir d'atteindre notre objectif de 25 coentreprises pour Entreprise Thaïlande-Canada avant juin 1997. »

Un large éventail de partenariats prometteurs sont issus jusqu'ici des projets Entreprise :

- La Chemical Co. de la Malaisie, premier fabricant de produits pharmaceutiques du pays, a négocié une coentreprise avec KINeSYS de Richmond (Colombie-Britannique), fournisseur des Jeux du Commonwealth à Victoria, en vue de fabriquer et de commercialiser des produits pour les athlètes et les mordus du conditionnement physique. La compagnie de la Colombie-Britannique espère vendre pour 5 millions de dollars de produits KINeSYS en Malaisie, et devenir un fournisseur officiel des Jeux du Commonwealth à Kuala Lumpur.
- Grâce à une coentreprise avec un partenaire trouvé par Entreprise Malaisie, la compagnie Bovar Inc. de Calgary a conclu un contrat de 10 millions de dollars, d'une durée de 20 ans, qui répondra à la majeure partie des besoins de ce pays en ce qui a trait au contrôle de la qualité de l'air.



Photo ACDI - Roger LeMoine

Les interventions innovatrices de Coopers and Lybrand ont contribué à l'établissement d'une cinquantaine de nouveaux liens entre les secteurs privés du Canada et de pays d'Asie du Sud-Est.

- Terra Engineering de Vancouver et HSS Integrated Engineering de la Malaisie ont formé une coentreprise, Terra Geotechnics. Parmi les nombreux projets auxquels celle-ci participe figurent la construction d'un aéroport international, l'aménagement de nouvelles installations portuaires ainsi qu'un projet de réseau de transport public léger sur rail, exécuté par la société SNC-Lavalin à Kuala Lumpur. Si Entreprise Malaisie n'avait pas proposé une firme canadienne, HSS aurait probablement choisi un partenaire plus traditionnel parmi les pays développés.
- First Class Systems, un petit fabricant de logiciels de White Rock (Colombie-Britannique), distribue EdStar, sa gamme primée de programmes de formation sur ordinateur, dans le cadre d'une coentreprise avec Datamat, une firme de Bangkok spécialisée dans la technologie de l'information. Pour First Class, la Thaïlande est « une fenêtre sur l'Asie du Sud-Est et au-delà ». Les partenaires envisagent de faire traduire les programmes en thaïlandais et peut-être même en chinois.

Dirigée par le Canadien Michael Strong, Entreprise Thaïlande - Canada a établi des bureaux à Vancouver, Mississauga et Montréal, ainsi qu'à Bangkok pour trouver des compagnies en quête de partenaires. Selon la conseillère en investissements Lorraine Bailey, il faut normalement compter de 12 à 18 mois avant que les compagnies du Canada et leurs vis-à-vis de la Thaïlande ou de la Malaisie puissent lancer leur coentreprise.

Les échanges continuels de personnes et de données entre les bureaux permettent aux conseillers canadiens d'offrir opinions et informations stratégiques au regard de projets particuliers, dans des secteurs comme l'agriculture, la construction, les télécommunications et l'environnement - le genre de renseignements qui aident à trouver les meilleurs partenaires possibles à l'étranger.

Les conseillers en investissements rencontrent régulièrement les représentants d'un grand nombre de compagnies canadiennes pour leur expliquer comment fonctionne l'économie thaïlandaise. Pour trouver des compagnies intéressées et maintenir leur intérêt, il faut faire un travail de recherche considérable; quand une compagnie se montre vraiment intéressée à faire des affaires en Thaïlande, il faut ensuite préparer une proposition de projet afin de définir les objectifs et d'en permettre l'évaluation par des analystes au Canada et en Thaïlande.

Une fois qu'un conseiller étranger a trouvé une compagnie intéressée, l'entreprise canadienne effectue une première visite pour prendre contact avec le partenaire éventuel. Les négociations devant mener à une entente ont normalement lieu à l'occasion d'une deuxième visite, après quoi le personnel d'Entreprise Thaïlande se retire et limite sa participation à rester en contact avec les parties et à apporter son concours en cas de problème.

Utilisant la méthodologie de Statistique Canada, Coopers and Lybrand estime que les projets d'Entreprise Thaïlande et d'Entreprise Malaisie pourraient générer des revenus de plus de 300 millions de dollars au cours des dix prochaines années et procurer 4 600 années-personnes de travail aux Canadiens.

« L'Asie du Sud-Est est un endroit fascinant que nos clients auraient intérêt à connaître, note Doug Halliday du bureau de Vancouver de Coopers and Lybrand. La région dans son ensemble a un bon potentiel de croissance et nous continuerons de participer à des projets du genre. »

L'avenir

BIENTÔT, le XX^e siècle passera à l'histoire avec ses merveilles et ses horreurs.

Nous entrerons dans l'ère de la mondialisation. Voici ce qu'en pense M. Pierre S. Pettigrew, ministre de la Coopération internationale et ministre responsable de la Francophonie : « La mondialisation réunit les espaces économiques et ignore les frontières politiques. Sur le plan économique, elle est née le jour où les grandes bourses de Londres, de New York et de Tokyo ont été reliées électroniquement, ce qui permettait aux capitalistes du monde d'investir jour et nuit dans les grandes entreprises multinationales. Sur le plan politique, le triomphe mondial du libéralisme en tant que principal facteur d'évolution de l'histoire contemporaine remonte à la chute du mur de Berlin en novembre 1989. »

« À l'aube du XXI^e siècle, le capitalisme constituera l'unique modèle de développement économique en raison de son efficacité et des résultats obtenus sur les plans de la croissance économique et de la liberté tant individuelle que collective. Mais la mondialisation coûte cher et a des répercussions imprévues. À mesure que s'effrite le pouvoir vertical de l'État-nation et qu'augmente le pouvoir horizontal du marché, nous voyons poindre à l'horizon une nouvelle dictature : celle de l'économie sur la vie politique, sur les valeurs culturelles et, si nous n'y prenons garde, sur la dignité humaine. »

Nous devons apprendre à vivre dans un monde encore plus surpeuplé, câblé et frénétique où il y aura surabondance d'information et raréfaction des ressources, et où des occasions se présenteront à l'échelle mondiale pour qui saura les voir et les saisir. D'ici 2025, la planète comptera 8,3 milliards d'habitants comparativement à 5,8 milliards aujourd'hui. Seulement un habitant du village planétaire sur 224 sera canadien en 2025.

Pour peu qu'ils sachent miser sur les bonnes cartes, les Canadiens vivront dans la prospérité. Leurs compétences spécialisées et leurs ressources serviront à aider les populations d'autres pays à atteindre un niveau de développement durable dans de nombreux secteurs clés où nos points forts correspondent à leurs besoins :

- le développement des ressources humaines (éducation, formation et téléenseignement)
- la mise en valeur des richesses naturelles (cartographie et levés, foresterie, pêches, hydroélectricité)
- les télécommunications et la technologie de l'information
- les transports (urbain, routier, ferroviaire, aérien)
- les services environnementaux et la biotechnologie.

« LE PROGRAMME DE COOPÉRATION INTERNATIONALE DU CANADA SERA UN PROGRAMME TRÈS SOUPLE POUVANT ACCUEILLIR TOUT L'ÉVENTAIL DES ACTES DE GÉNÉROSITÉ, DES POSSIBILITÉS DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE, FACILITANT L'EXPORTATION DE NOS COMPÉTENCES ET LES INITIATIVES DE PARTENARIAT QUE NOTRE PAYS A À OFFRIR...



M. Pierre S. Pettigrew, ministre de la Coopération internationale et ministre responsable de la Francophonie

ET SE DOIT D'OFFRIR À TITRE DE CONTRIBUTION À LA CAUSE D'UN MONDE PLUS JUSTE ET PLUS SÛR, D'UN MONDE OÙ RÉGNERONT LA PROSPÉRITÉ ET LA SOLIDARITÉ. »

Les Canadiens évolueront dans un monde qui sera meilleur à bien des égards. Grâce en bonne partie aux efforts de plus en plus fructueux des habitants des pays en développement, les pauvres, qui constituaient encore un peu plus de 30 p. 100 de la population mondiale au début des années 90 comparativement à près de 70 p. 100 en 1960, représenteront une minorité en décroissance. Les femmes assumeront bien plus pleinement le rôle qui devrait leur revenir dans le développement, en qualité tant de bénéficiaires que d'agents de changement. Les principales maladies infantiles mortelles seront devenues rares une fois terminée la campagne mondiale d'immunisation. L'alphabétisation sera presque complète dans les villes, et bien avancée dans les campagnes. Environ la moitié des Canadiens qui travaillent occuperont des emplois qui dépendent des exportations, des emplois en majorité bien rémunérés et faisant appel à des connaissances spécialisées, servant à produire des biens et des services à valeur ajoutée élevée destinés de plus en plus aux marchés d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et d'autres régions où le Canada n'a pas beaucoup exporté jusqu'ici. Et ces marchés créeront une demande massive, l'Inde devant posséder à elle seule une classe moyenne comptant 250 millions de membres d'ici l'an 2000.

Une multitude de liens, de coentreprises, de partenariats, de réseaux, d'échanges et de consortiums mettront les entreprises et les institutions canadiennes en prise directe avec ces marchés étrangers et les sociétés qui y vivront. Plus que jamais, ce qui est bon pour le monde le sera aussi pour le Canada.

« Et le programme de coopération internationale, dit M. Pettigrew, pourra accueillir tout l'éventail des actes de générosité, des possibilités de transfert de technologie facilitant l'exportation de nos compétences et les initiatives de partenariat que notre pays a à offrir... et se doit d'offrir à titre de contribution à la cause d'un monde plus juste et plus sûr, d'un monde où régneront la prospérité et la solidarité. »

Ce supplément a été préparé grâce à la contribution des entreprises et organismes suivants :

