Industrie, Sciences et Technologie Canada

Industry, Science and Technology Canada

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE D'ISTC

Canada

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE D'ISTC

Secteur de la politique
Le 4 octobre 1991

Table des matières

I *Introduction* 1

II *Le contexte stratégique* 2

- L'unité nationale 2
- L'économie 3
- Les taxes et les dépenses de l'État 4
- L'internationalisation de l'économie et l'élaboration de politiques 4

III *À la hauteur des défis : Les priorités du gouvernement* 5

- L'unité 7
- La prospérité 8

  a) Le programme international 8
  b) La restructuration industrielle 9
  c) Le programme social 10
  d) Le Plan vert 11

- Une perspective intégrée 11

IV ***L'orientation stratégique d'ISTC : Bâtir la compétitivité internationale dans le contexte de la prospérité*** 13

- Bâtir le programme économique à l'appui de l'unité nationale 14
- Appuyer les consultations sur la prospérité : à l'échelle nationale et sectorielle 15
- Incorporer le programme de prospérité à l'activité quotidienne d'ISTC 16

a) En facilitant la restructuration industrielle 16
b) En trouvant des approches ingénieuses à la dimension humaine de la compétitivité 18
c) En percevant correctement les marchés et le cadre de commercialisation internationaux 19
d) En percevant correctement le cadre national 20
e) En faisant du développement durable une réalité 21
f) En stimulant les investissements consacrés à l'innovation et à la croissance 23
g) En améliorant l'infrastructure scientifique et technologique de l'innovation industrielle 24
h) En renforçant les liens avec les partenaires clés 25

- Améliorer la mise en valeur et la communication des priorités et des activités d'ISTC 27
- Encourager l'excellence chez le personnel d'ISTC 28
- Résumé 30

V. ***Réflexions en guise de conclusion*** 31

I Introduction

Au cours de la prochaine année, les Canadiens devront faire face à des décisions qui influeront profondément sur la façon d'être et sur l'orientation du Canada. Cet automne, on assistera au démarrage d'un processus qui exigera des pouvoirs publics canadiens et de tous les autres participants un certain nombre de choix stratégiques concernant l'avenir de notre pays.

Il n'est pas possible de procéder à ces choix en faisant abstraction des changements économiques rapides qui se produisent sur le plan interne et rendent compte des modifications au niveau international. Les obstacles tarifaires disparaissent et on voit apparaître des blocs commerciaux régionaux. La mondialisation de l'économie, sous l'impulsion de la prolifération de nouvelles technologies, de l'augmentation des flux de capitaux et de l'intégration des marchés, a transformé la nature même de la concurrence et les facteurs aux termes desquels nous l'exerçons. On a vu apparaître un nouvel idéal économique, qui exige une nouvelle approche de la part de tous les agents économiques - entreprises, travailleurs, éducateurs, pouvoirs publics et particuliers - si nous voulons sauvegarder notre niveau et notre qualité de vie.

ISTC se trouve également à une étape critique de son évolution. Après avoir réussi à fusionner les rôles du MEIR et du MEST, ainsi que les vestiges d'expériences organisationnelles précédentes, nous avons largement réussi à mettre au point un nouveau climat de fonctionnement qui met la priorité sur la collecte de renseignements, l'offre de services et un rôle important de défenseur au sein du système fédéral afin de bâtir la compétitivité et de promouvoir l'excellence scientifique. Le mandat du Ministère est devenu encore plus clair par le départ d'ISTC de la responsabilité du développement régional du Québec, qui a suivi M. Bouchard lors du récent remaniement ministériel et fait partie de son nouveau portefeuille.

Si le Ministère doit cependant s'affirmer avec succès comme catalyseur et défenseur sensé au sein du gouvernement fédéral dans la réalisation de son mandat à long terme de promoteur de la compétitivité internationale et de l'excellence scientifique, il doit faire un lien réel entre ces objectifs et les priorités énoncées par le gouvernement dans le discours du Trône de mai et dans le budget de février, à savoir :

- l'unité canadienne, fondée sur une constitution renouvelée;
- la prospérité;
- la pleine participation des peuples autochtones à la prospérité économique et la vie

politique du Canada;

- la modération budgétaire;

- la modification des modes de fonctionnement des gouvernements et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

Le défi qu'ISTC doit relever consiste donc à consacrer tous ses efforts selon un mode stratégique à un ensemble de priorités gouvernementales qui permettront au Ministère de remplir son mandat à long terme :

- *ISTC doit contribuer d'une manière unique à l'élaboration du programme économique qui appuiera l'unité nationale*, aussi bien directement (p. ex., Canada 1995, programme de développement économique et des entreprises autochtones) et indirectement (p. ex., efforts de défense concernant des politiques cadres délicates sur le plan constitutionnel, promotion des réseaux de sciences et de technologie);

- *en se fondant sur de meilleures consultations, transformer le Programme de prospérité d'un ensemble d'idées adoptées globalement par le gouvernement en un programme d'action concret et visible* que nous puissions communiquer efficacement à notre clientèle et sur lequel nous puissions fonder nos travaux de concert avec des partenaires des secteurs privé et public;

- *mettre au point une organisation plus efficace* en améliorant notre base de connaissances, nos efforts de commercialisation, l'orientation du Ministère vers ses réseaux des secteurs privé et public, en investissant dans le perfectionnement de notre personnel et en créant un milieu de travail porteur de créativité et d'innovation.

II Le contexte stratégique

L'unité nationale

Au cours de l'année à venir, le gouvernement aura pour principal point de mire l'unité nationale, et toutes ses activités subiront d'une manière ou d'une autre l'influence de sa recherche de solutions créatrices à l'impasse constitutionnelle issue de l'échec de l'Accord du lac Meech.

La manière dont on aborde désormais la question de l'unité nationale a pris une tournure tout à fait différente. Alors que préalablement au lac Meech, la question

de l'unité nationale portait historiquement sur les aspirations du Québec et sa place au sein de la Confédération, le débat est désormais plus large, et on se pose des questions importantes sur des modifications radicales plutôt que marginales du caractère des pouvoirs fédéraux et provinciaux. Ces questions se posent dans le contexte d'une dynamique régionale infiniment plus complexe que jamais. Pendant que le Québec cherche à diminuer radicalement les pouvoirs fédéraux, les Maritimes réclament le maintien du statu quo. Pour faire droit aux désirs de l'Ouest d'une plus grande influence sur les institutions fédérales, on envisage des réformes institutionnelles qui pourraient ne pas plaire à un Canada central plus peuplé. Le rôle traditionnel de premier plan de l'Ontario au service de la cause nationale a perdu de sa vigueur. Ces questions complexes s'aggravent davantage du fait que la nature, le caractère et la qualité de la participation des Autochtones à la collectivité canadienne constituent désormais des éléments indéniables du débat.

La question de l'unité nationale a bien entendu une portée beaucoup plus grande que sa concentration essentielle sur la Constitution. Le mécontentement public à l'égard de la réceptivité des institutions politiques en général et l'émergence de regroupements politiques sur une base régionale ont soulevé d'importantes questions sur la crédibilité, voire la légitimité des politiques des gouvernements au Canada. Il s'agit là de questions qui dépassent de loin les dispositions constitutionnelles. On ne pourra les résoudre en se contentant de conclure des accords constitutionnels.

L'économie

Les prévisionnistes s'accordent généralement pour dire que le Canada se remet, bien que d'une manière et à une rapidité inégales, de la récente récession. Il n'en reste pas moins que l'anxiété constante du public au sujet de l'Accord de libre-échange (ALE), politique que le grand public canadien n'a pas adoptée de gaieté de cœur, restera au centre des préoccupations quant à l'intensité de la crise à laquelle le Canada fait face dans sa capacité de fabrication, ce qui s'accompagne d'un déclin de sa capacité à la formation de richesses. La fermeture d'usines, la restructuration majeure d'entreprises et l'importance croissante, tant sur le plan de la production que de l'emploi, du secteur des services, viennent conforter ces attitudes, et tout cela porte à conclure à une modification profonde et permanente du caractère de l'économie canadienne. À mesure que l'économie sort de la récession, il sera primordial de savoir si le maintien des taux de change et d'intérêt à des niveaux élevés permettra d'obtenir les avantages prévus de l'ALE. Les dimensions de cette situation en rapide évolution constituent en grande partie une inconnue; mais les changements ont sans le moindre doute une grande portée et sont profonds.

Les taxes et les dépenses de l'État

L'instauration de la taxe sur les produits et services a attisé le mécontentement public à un point où l'on a assimilé les achats outre-frontière à une «rébellion fiscale». Le gouvernement fédéral, et de plus en plus les gouvernements provinciaux, verront leurs options budgétaires limitées non seulement par des considérations de réduction du déficit, mais également par l'examen pointilleux de tout nouveau projet de dépenses. En même temps, de grands engagements de la part du gouvernement fédéral, dont certains sont nettement reliés à des questions de prospérité et d'apprentissage (p. ex., les garderies) n'ont pas encore été mis en œuvre. Il y a des chances que le Programme de prospérité se traduise par de nouvelles exigences auprès du gouvernement fédéral, ce qui pourrait dépasser les possibilités offertes par un réaménagement des ressources.

L'internationalisation de l'économie et l'élaboration de politiques

Il faut que le gouvernement fédéral soit en mesure d'agir avec autorité et cohésion sur la scène internationale. Trois facteurs internationaux clés qui ont pour le Canada des incidences considérables sont que : la croissance économique est désormais plus que jamais tributaire du commerce, la nature proprement dite du commerce est changeante, et la politique internationale empiète de plus en plus sur les questions intérieures.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, le volume du commerce mondial s'est accru deux fois plus vite que la production mondiale, et le Canada dépend deux fois plus du commerce, qui dépasse 30 % de notre produit intérieur brut. L'exportation constitue l'un des principaux moteurs de la croissance et de la création d'emplois dans l'économie canadienne.

Simultanément, la nature du commerce s'est modifiée, et *les échanges internationaux de capitaux et d'information dépassent en partie les échanges de marchandises*. De 1983 à 1989, par exemple, l'ensemble des flux d'investissements étrangers directs a progressé à un taux annuel moyen de 34 %, soit plus du triple du taux de croissance des échanges de marchandises. L'investissement étranger direct constitue désormais l'un des principaux moyens de faciliter le flux des technologies et des techniques de gestion par-delà les frontières nationales, et est devenu le principal moteur de la mondialisation de l'économie.

Les forces internationales empiètent de plus en plus sur un grand nombre des politiques et des activités considérées autrefois comme le domaine réservé des

gouvernements nationaux. Ces politiques sont empêtrées dans une tendance puissante à la réglementation et à l'établissement de normes sur un plan international. L'ironie, c'est que cette tendance pourrait constituer et constitue de fait une diminution de la souveraineté, alors qu'une participation efficace sur la scène internationale exige que les gouvernements nationaux disposent d'une autorité qui leur permette de poursuivre les objectifs de leur pays selon une perspective claire et dans l'unité d'action.

Le passage d'une dynamique internationale bipolaire (est-ouest) à un milieu beaucoup plus complexe où évolue une triade de concurrents s'est également accompagnée de ce que Sylvia Ostry a qualifié de «friction des systèmes». Cela signifie *que les pressions se font de plus en plus fortes en vue de la convergence des politiques nationales au sein des États-nations et entre ces derniers, en particulier dans les domaines tels que la politique de la concurrence, la protection de la propriété intellectuelle, l'accès aux grands programmes nationaux ou régionaux de recherche et de développement (R-D) et à la technologie qu'ils engendrent, l'entrée d'investissements directs et la réglementation touchant les marchés de capitaux.* Étant donné qu'un grand nombre de ces politiques varient considérablement d'un pays à l'autre et se fondent sur des conceptions extrêmement différentes du rôle de l'État et de la manière dont les économies sont censées fonctionner, les poussées en vue d'une convergence ont des chances de se traduire par de profonds désaccords de la part de tous les pays en cause. À la lumière des difficultés rencontrées à l'occasion de la réduction des barrières au commerce et aux services à l'extérieur des frontières des États-nations, la mise au point d'accords à l'égard de mécanismes réglementant les questions mentionnées ci-dessus, ressortissant en grande partie aux affaires internes des États-nations, exigera que l'on surmonte des obstacles sans précédent.

III À la hauteur des défis: Les priorités du gouvernement

ISTC a très bien réussi à mettre les priorités économiques dont il a été le défenseur au centre du programme du gouvernement, ainsi qu'en témoignent les plus récents budget et discours du Trône. Le défi que nous devons relever actuellement est de veiller à ce que notre propre programme de politique en évolution table, selon des modes imaginatifs et crédibles, sur la position privilégiée qu'ISTC s'est assurée au centre du programme du gouvernement.

Les priorités suivantes circonscrites par le discours du Trône ont une pertinence particulière pour ISTC :

- l'unité canadienne, fondée sur une constitution renouvelée, les propositions de réforme du gouvernement devant faire l'objet de consultation auprès du public grâce à un comité mixte du Parlement entre le mois de septembre et le début de l'an prochain;

- la prospérité, fondée sur une libéralisation des échanges dans le monde entier (négociations commerciales multilatérales), en Amérique du Nord (ALE et ALENA), et au sein du Canada (Canada 1995);

- la prospérité, fondée sur une productivité améliorée et sur un capital en ressources humaines compétentes et hautement qualifées;

- la prospérité, fondée sur des objectifs environnementaux et économiques intégrés, et

- l'entière participation des Autochtones canadiens à la prospérité économique et à la vie politique du Canada.

En outre, dans le budget de février, le gouvernement s'est engagé à l'égard d'un certain nombre d'autres priorités qui influeront sur le milieu dans lequel évoluent tous les ministères, dont la fixation par législation de limites obligatoires des dépenses de programme, la limitation de la croissance des transferts au titre du Financement des programmes établis et l'étude de réformes des accords fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces.

Le Programme de prospérité revêt une grande importance pour aider le gouvernement à gérer un programme difficile dans un contexte qui présente de nombreux défis. La compétitivité internationale constitue un concept mobilisateur qui permet au gouvernement de faire connaître aux Canadiens d'une façon claire et compréhensible que notre prospérité future est en jeu au moment où nous trouvons des moyens pour venir à bout d'un ensemble de questions diverses, dont l'unité nationale, l'ordre du jour international, la restructuration industrielle et les questions sociales. Cela démontre combien il est important de s'occuper de ces questions simultanément et de manière cohérente et intégrée, où toutes les parties prenantes (l'entreprise, les travailleurs, les éducateurs et les autres gouvernements) collaborent à tracer l'orientation future et à rechercher de concert l'atteinte d'objectifs convenus en commun.

L'Unité

En fixant une orientation résolue qui permettra au Canada de se hisser au niveau du défi concurrentiel international, les consultations sur la prospérité contribueront de manière critique à façonner et à influencer le débat sur l'unité. Cet exercice devrait conférer au gouvernement une crédibilité en matière économique qui constituera un élément majeur des discussions constitutionnelles. Bien qu'il puisse sembler que de nombreux Canadiens ont atteint un point de saturation ou se sentent impuissants et frustrés face aux questions constitutionnelles, de plus en plus de personnes de toutes les couches de la société ont des préoccupations viscérales concernant la nature du défi compétitif auquel le pays fait face, ce dont les Canadiens comprennent qu'ils pourront être affectés directement. Ce qu'on sait moins bien, c'est si les Canadiens à tous les niveaux de la société croient en leur capacité de contribuer aux solutions.

Il faut donner conscience aux Canadiens que, d'un point de vue concurrentiel, on doit entreprendre toute une série de tâches pour permettre au Canada de disposer d'une économie forte. Réussir sur ce front nécessitera une action coopérative à l'échelle nationale à l'égard d'un certain nombre de questions d'ordre crucial, dont : la formation et le perfectionnement de personnes hautement qualifiées; l'investissement en R-D, l'adoption de technologies par le secteur privé et l'adaptation à ces technologies; le financement de l'innovation, et des améliorations en matière d'infrastructure publique et de réglementation. L'intégration nationale et la volonté de travailler ensemble sont des conditions essentielles de notre bien-être économique.

L'un des premiers défis auxquels le gouvernement fait face sera de démontrer à tous les Canadiens *l'importance qu'il y a à sauvegarder l'influence du Canada dans les grandes tribunes internationales qui façonnent la politique et l'économie du vingt-et-unième siècle.* Un Canada désuni deviendrait un simple témoin de l'établissement de cadres et de la prise de décisions, que ce soit au GATT, à la Quadrilatérale (Europe, Japon, États-Unis et Canada), ou dans le Groupe des 7, qui façonnent non seulement l'infrastructure mondiale du commerce et de l'économie si vitale pour notre bien-être économique, mais également de plus en plus nos cadres socio-économiques intérieurs. Nous ne pourrons pas non plus nous permettre une diminution de notre influence dans une OTAN transformée, dans la coordination émergente Asie-Pacifique, ou dans un nouvel agencement économique et politique du continent, voire de l'hémisphère occidental. *L'un des messages importants d'unité consiste donc dans le besoin de sauvegarder et de développer nos cadres intérieurs sur une base plausible à l'échelle du Canada pour y asseoir le poids et l'autorité de notre action dans ces tribunes internationales.*

La prospérité

a) Le programme international

Afin de protéger les intérêts du Canada en tant que nation commerçante internationale et puissance moyenne influente, le gouvernement aura des motifs puissants de sauvegarder et d'améliorer notre stature sur la scène internationale et, au cours des quelques mois à venir, il devra s'attaquer à un certain nombre de questions difficiles :

- l'ALE continuera d'être à la source de débats et de frictions. Parmi les graves questions qui restent à régler en vertu de l'ALE, mentionnons le cas litigieux des subventions et des droits compensateurs et notre aptitude à tirer efficacement parti du meilleur accès au marché qu'offre l'Accord, en dépit des taux d'intérêt et de change élevés. À cet égard, le défi proposé au gouvernement consistera à rééquilibrer le débat en présentant un bilan convaincant des avantages de l'ALE;

- l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) continuera de préoccuper le gouvernement et fera surgir de difficiles questions de politiques en ce qui concerne les appréhensions ayant trait tant à la concurrence attribuable à la main-d'œuvre à meilleur marché qu'à l'abaissement des normes écologiques;

- on prévoit une conclusion des négociations commerciales multilatérales actuelles de l'Uruguay Round - où l'on traite de domaines clés tels que les échanges agricoles (les subventions), la propriété intellectuelle et les investissement et services relatifs aux échanges commerciaux - vers la fin de l'année, et

- la restructuration des économies d'Europe de l'Ouest (Europe 1992) et d'Europe de l'Est et les engagements pris par le Groupe des 7 envers l'Union soviétique peuvent prendre une prééminence considérable à court ou à moyen terme.

Le gouvernement a également l'occasion de tabler sur sa stratégie à double voie de multilatéralisme et de commerce bilatéral et de s'attaquer à une nouvelle dimension «plurilatérale». Pays de la ceinture du Pacifique ayant des liens historiques avec l'Europe et une population hétérogène ayant des racines dans tous les marchés clés, le Canada est bien placé pour jeter des ponts entre

les régions (c.-à-d. les blocs commerciaux), et pour mettre à profit son expérience unique afin d'influer sur les relations internationales et sur les règles du jeu.

b) La restructuration industrielle

Le gouvernement doit également gérer son programme économique dans le contexte d'une restructuration industrielle d'envergure actuellement en cours dans les entreprises manufacturières du sud de l'Ontario et dans nos entreprises de transformation des ressources (p. ex., les usines de pâtes et papiers, la sidérurgie, l'aérospatiale, l'automobile) - secteurs à l'origine de notre prospérité passée. Il s'agit là de problèmes fortement controversés et porteurs de discorde qui accentueront et exacerberont les tensions auxquelles l'union est actuellement soumise, en particulier chaque fois que l'on tentera d'invoquer la vulnérabilité des régions pour exiger une aide à l'adaptation.

Non seulement les contraintes budgétaires viendront-elles limiter les options du gouvernement pour le règlement de questions de restructuration, mais encore l'aide aux entreprises en difficulté devient de plus en plus inacceptable aux termes des règles du commerce international et elle mine notre compétitivité de base par le renflouement d'industries non concurrentielles. Si l'on se concentre sur les pressions à court terme, cela distrairait également du besoin de se préoccuper des modifications auxquelles le Canada doit procéder pour réagir positivement à un milieu mondial en rapide évolution. La plupart des analystes s'accordent pour dire que le caractère de l'économie canadienne est l'objet de modifications profondes et permanentes, en partie sous l'impulsion :

- de la perte croissante de signification des frontières nationales en termes de débouchés commerciaux, du fait de la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange (ALE), de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) envisagé, de l'intégration de l'Europe en 1992, des Négociations commerciales multilatérales (NCM) et de l'ouverture de l'Europe de l'Est;

- de la mondialisation de l'économie du fait de l'intégration des marchés et des flux de capitaux, qui rendent compte d'une partie croissante des flux commerciaux, et
- de l'importance croissante des connaissances dans la production de biens et de services, et de la disparition de la distinction entre biens et services proprement dits. Les connaissances spécialisées (qu'elles soient du

domaine de la technique, du génie, des sciences, de la gestion, des finances, de la commercialisation) rendent compte d'une plus grande part des recettes des industries bien établies aussi bien que de haute technologie du fait de leur contribution à la production et à la fourniture de biens et de services qui soient à la mesure des besoins complexes de la clientèle et, mieux encore, que les concurrents ayant des coûts inférieurs et disposant de peu de compétences ne puissent pas reproduire facilement.

Dans ce nouveau contexte, notre réussite économique dépendra de plus en plus des compétences et de la perspicacité de tous les Canadiens, et de notre capacité à relier ces compétences à l'économie mondiale. Selon Robert Reich, le gouvernement aurait dans ce contexte pour rôle de bâtir le capital humain et l'infrastructure essentielle (p. ex., les transports et les télécommunications) qui rendent une nation éminemment attrayante dans la nouvelle économie mondiale.

Les défis qui sont proposés au gouvernement consistent donc :

- à établir une vision claire et partagée des objectifs nationaux à long terme selon le modèle qu'envisage le projet de prospérité, sans que des pressions à court terme ne viennent détourner l'énergie et l'attention de cet effort, et

- à aiguillonner tous les agents économiques de telle manière qu'ils puissent agir ensemble et bâtir le capital humain et l'infrastructure qui attireront et entretiendront une activité à forte concentration de savoir et à forte valeur ajoutée.

c) *Le programme social*

L'évolution économique et les discussions à l'occasion du Programme de prospérité attireront également l'attention sur le programme des politiques sociales. La restructuration industrielle conduit à se préoccuper de la condition du filet de sécurité sociale et de l'engagement fédéral envers des programmes d'envergure tels que le Régime d'assistance publique du Canada. La croissance de l'emploi non conventionnel (p. ex., le travail à temps partiel, à court terme et temporaire) a donné lieu à la crainte que les programmes sociaux et les programmes du marché du travail (p. ex., les régimes publics de retraite, d'accidents du travail et d'assurance-chômage), conçus dans le cadre de normes traditionnelles d'emploi, ne répondent plus aux besoins d'une partie de plus en plus grande de travailleurs. Dans le même ordre d'idée, l'insistance

sur l'apprentissage dans le contexte du Programme de prospérité donnera sans aucun doute à la question de l'appui fédéral à l'enseignement et à la formation un rôle de premier plan et rehaussera vraisemblablement le profil des engagements existants envers un réseau national de garderies. Par conséquent, le programme social du gouvernement est étroitement lié à son programme économique. Les filets de sécurité sociale sont essentiels pour assurer un appui à l'adaptation et éviter tout conflit social, et il faut que tous les partenaires participent à une action concertée en matière de mise en valeur des ressources humaines. *On ne peut traiter le programme social comme un élément distinct du programme économique ou un élément de réflexion après coup.*

d) Le Plan vert

La convergence de la mise en œuvre du Plan vert et du Programme de prospérité donne au gouvernement une importante occasion de tisser des liens entre les objectifs économiques et environnementaux de manière à ce qu'ils se complètent plutôt que de se concurrencer. Le défi consiste à encourager l'élaboration d'un nouveau climat collectif chez les environnementalistes et les industriels qui insisterait sur les avantages concurrentiels que l'on peut tirer de procédés industriels sans danger pour l'environnement. L'efficacité a pour la compétitivité une importance critique, et le monde des affaires en comprend généralement bien les vertus. Il faut cependant faire en sorte que l'industrie comprenne mieux les gains d'efficacité issus des améliorations qui réduisent la dégradation de l'environnement. L'amélioration des procédés de production et de nouveaux matériels et procédés technologiques permettent de récupérer les chutes ayant une valeur marchande et d'utiliser les facteurs de production de manière plus efficace. De plus, ils peuvent entraîner la création de nouveaux débouchés, au pays et à l'étranger, pour les produits et services environnementaux.

Une perspective intégrée

On ne saurait réussir à relever les défis exposés ci-dessus avec succès isolément - il y a entre eux d'importants liens. Du point de vue du gouvernement, la clé consistera à préciser une vision de l'avenir du Canada grâce à laquelle on puisse s'attaquer à ces questions d'une manière synergique plutôt que concurrentielle.

Le Programme de prospérité constituera un important thème unificateur. Il offre une manière de penser à des enjeux dans un esprit d'intégration. Par exemple, la mise en valeur des ressources humaines constitue un facteur critique de la

compétitivité et de la future prospérité du Canada dans une économie mondiale de plus en plus à base de savoir. Du point de vue constitutionnel, par contre, on pourrait voir le rôle des instances fédérales dans la mise en valeur des ressources humaines comme une immixtion dans le domaine de l'éducation, bien qu'il s'agisse là d'un poste important des dépenses fédérales (avec 11 milliards de dollars par an). À la lumière de la proposition du gouvernement de reconnaître dans la Constitution que la formation de la main-d'œuvre est un domaine de compétence provinciale exclusive, s'attaquer à la question de la mise en valeur des ressources humaines en partant de la compétitivité permettra de mieux l'envisager d'un point de vue national - de quelle manière tous les Canadiens peuvent-ils s'occuper du problème? L'objet principal du débat s'éloignerait alors des questions insolubles de domaines de compétence et de division des pouvoirs pour mener à une discussion pratique de ce qu'il y a lieu de faire et de qui est le mieux en mesure de le faire.

Le Programme de prospérité est également important dans un autre sens. L'un des aspects ironiques du débat actuel sur l'unité nationale, c'est que les Canadiens attendent du gouvernement fédéral qu'il soit le chef de file économique en matière de questions économiques nationales et internationales, tout en ayant tendance à considérer un trop grand nombre de questions de politique économique en des termes régionaux fortement porteurs de dissension. Ils tendent en outre à tirer une grande partie de leur sens d'appartenance au Canada du rôle des politiques et des programmes sociaux assumés par le gouvernement fédéral. Cela se voit par exemple, dans l'importance que l'on attache aux paiements de péréquation aux provinces démunies et au réseau fédéral de santé et de sécurité sociale comme l'expression fondamentale du sens de l'équité et de la dignité du pays.

Le défi important consistera pour le gouvernement à induire les liens entre la prospérité et le programme social à partir de deux dimensions. D'abord, que seul un pays prospère a les moyens d'assurer l'équité et la dignité, et en second lieu, ce qui est sans doute tout aussi important, qu'en procédant avec soin à la conception de nos programmes sociaux, le fait que nous assurions l'équité et la dignité doit également nous rendre plus efficaces et plus productifs. Par exemple, les principes de fonctionnement qui président à l'assurance-maladie contribuent fortement à rendre notre système de soins médicaux plus efficace à l'égard des coûts par habitant que sa contrepartie aux États-Unis, donc moins lourd pour l'économie du pays. Un réseau national de garderies de grande qualité nous permettrait de mobiliser plus efficacement les femmes dans la population active. En outre, grâce à la conception d'un système qui stimule le développement des enfants, nous pourrions améliorer leurs aptitudes d'apprentissage au moment où ils entrent dans le système d'enseignement, donc veiller à ce que la prochaine génération soit mieux

en mesure de faire face à l'économie de l'avenir fondée sur le savoir. Les relations de travail, traditionnellement perçues comme la gestion du traitement équitable des travailleurs et de la distribution des richesses (c.-à-d. la politique sociale), se voient de plus en plus attribuer une importance dans la compétitivité des entreprises et la création de richesses. C'est ainsi qu'un grand nombre des entreprises les plus concurrentielles recherchent de nos jours des relations consensuelles plutôt qu'antagonistes avec leurs travailleurs, en créant un milieu favorable à la créativité et à l'innovation et en donnant à leur main-d'œuvre une certaine maîtrise de leur milieu de travail.

IV L'orientation stratégique d'ISTC : BÂtir la compétitivité internationale dans le contexte de la prospérité

L'appui constructif d'ISTC aux priorités du gouvernement sera fortement fonction de notre aptitude à nous prendre en main au Ministère au sein du gouvernement fédéral et à nous concerter avec d'autres partenaires des secteurs privé et public. Bien que nous ayons réussi à nous éloigner de l'insistance que notre mandat d'expansion industrielle plaçait sur une aide financière très large pour assumer un rôle davantage centré et stratégique, nous n'avons pas suffisamment bien réussi à communiquer, à l'interne comme à l'externe, les nouvelles priorités et activités de notre Ministère. À vrai dire, trop de gens nous considèrent encore comme «le ministère des renflouages».

Nous devons entreprendre un effort d'envergure pour mieux faire connaître nos priorités à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, non pas afin d'assurer notre autopublicité, mais en tant qu'élément vital de l'exécution efficace de notre mandat avec nos partenaires. Nous devons également progresser à l'égard d'un programme de relations, en débutant par les organismes qui relèvent des portefeuilles de nos ministres (Commerce extérieur, Investissement Canada, Société pour l'expansion des exportations, Banque fédérale de développement, Conseil national de recherches du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, Statistique Canada ainsi qu'ISTC), et en poursuivant par d'autres partenaires des secteurs public et privé. L'une des priorités consiste à continuer d'assurer et à améliorer notre rôle de chef de file du programme de compétitivité que nous bâtissons depuis trois ans, conjointement avec le Secrétariat de la prospérité et Emploi et Immigration Canada (EIC). Il nous faut trouver des moyens créatifs d'amener d'autres partenaires à la coopération, d'améliorer le service et de faire passer notre message. À l'heure actuelle, au moment de lancer le Programme de prospérité, c'est le minimum que notre crédibilité exige.

La meilleure manière de servir le mandat à long terme d'ISTC de promotion de la compétitivité internationale et de l'excellence scientifique consistera à se concentrer sur un groupe de priorités gouvernementales dans le sens des axes stratégiques suivants :

Bâtir le programme économique à l'appui de l'unité nationale

Au cours de la prochaine année, le gouvernement se préoccupera intimement de l'unité nationale et de questions constitutionnelles. Plusieurs voies s'offrent à ISTC pour contribuer de façon substantielle à l'élaboration du programme économique à l'appui de l'unité nationale. Avant toute chose, le projet de prospérité devra galvaniser la pensée publique quant à l'importance de l'unité pour notre prospérité future dans un contexte international hautement compétitif. Les consultations sur la prospérité devront également montrer la voie des nouveaux partenariats qui s'imposent entre les gouvernements et le secteur privé, et résoudre d'une façon très pratique la question de savoir qui doit faire quoi. À l'intérieur de notre propre mandat, nous devrons donner l'éclairage de l'unité nationale à toutes nos principales activités, telles que :

- nos efforts de consolidation des marchés intérieurs du Canada grâce à l'élaboration de conventions fédérales-provinciales complètes visant à accélérer la réduction et la suppression de tous les obstacles interprovinciaux au commerce d'ici 1995;

- le rôle de premier plan que nous donnons à l'élaboration de la base économique et commerciale en vue de l'autodéveloppement des Autochtones;

- notre promotion de réseaux nationaux ou à la grandeur du Canada en sciences et en technologie, p. ex., les centres d'excellence, le Programme d'association stratégique, un réseau national de télécommunications rapides à large bande en vue de relier les chercheurs canadiens et étrangers, le Programme scientifique sur la frontière humaine, les programmes du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et du Conseil national de recherches du Canada (CNRC);

- notre réseau de bureaux régionaux et de directions générales sectorielles qui assurent des services à l'entreprise et donnent aux clients d'ISTC accès aux renseignements et à l'expertise nationale en matière d'industrie, de commerce et de technologie;

- nos interventions en faveur des politiques cadres délicates sur le plan constitutionnel qui influent sur la compétitivité industrielle (p. ex., ressources humaines, télécommunications).

Appuyer les consultations sur la prospérité : à l'échelle nationale et sectorielle

En tant que force motrice et participant clé au Programme de prospérité, ISTC a une obligation spéciale de contribuer substantiellement aux *consultations nationales* et à la constitution de partenariats envisagées par le gouvernement. Nous aurons comme rôle principal de recueillir des idées et de mobiliser les esprits en vue de l'action sur le front sectoriel où existe l'expertise centrale du Ministère. En outre, nous sommes cependant bien placés pour diriger la détermination, l'analyse et l'élaboration d'éventuelles stratégies du gouvernement en réponse aux grandes questions intersectorielles qui ressortiront vraisemblablement des consultations. Comme exemples, citons les questions ayant trait aux tendances cycliques et séculaires en matière d'investissement par les entreprises, d'élaboration et d'adoption/diffusion technologiques, d'adaptation structurelle et d'adaptation des entreprises ou des employés individuels.

Les *consultations de portefeuille* sur la prospérité permettront de catalyser en temps utile la traduction du concept de la compétitivité internationale en une amélioration des connaissances et des plans sectoriels en matière de compétitivité. Aux propres analyses sectorielles économiques et stratégiques d'ISTC viendront s'ajouter l'étude Porter et des études que doivent publier cet automne le Conseil des sciences et le Conseil économique sur la R-D et la productivité sectorielles, qui viendront compléter la base des connaissances à l'appui de cet exercice. Les défis proposés à ISTC consisteront à :

(1) faire pleinement participer tout le personnel à l'exercice de consultation, car il s'agira là d'un des principaux moyens pour nous de bâtir une connaissance sectorielle à l'appui d'une analyse sectorielle stratégique tournée vers l'avenir, et

(2) gérer un processus de consultation efficace qui :

- fera une synthèse de cette information comme base de consensus des défis concurrentiels auxquels les secteurs clés feront face au cours des 5 à 10 prochaines années;

- élargira la représentation des intérêts dans les organismes sectoriels existants en vue de la constitution de nouveaux partenariats entre les acteurs clés, dont le monde des affaires, les clients, les fournisseurs, les travailleurs, les scientifiques, les éducateurs, les trois niveaux de gouvernement et les experts internationaux, et

- élaborera un programme partagé d'action parmi les acteurs clés qui constituera un apport significatif à l'efficacité et à la clarté du rôle sectoriel d'ISTC.

Il faudra gérer les attentes que produiront les consultations sur la prospérité. Il sera important dans ce contexte d'insister sur la contribution que toutes les parties intéressées devront apporter à la prospérité. En dernier lieu, les consultations sectorielles devront également faire apparaître des renseignements et des idées sur certaines questions embrassant toutes l'économie qui puissent contribuer à la voie «nationale» des consultations sur la prospérité et devront aiguillonner toutes les parties pour qu'elles entreprennent un programme d'action coordonné et synergique, ainsi qu'une rétroaction permanente en vue d'atteindre une meilleure compétitivité.

Incorporer le programme de prospérité à l'activité quotidienne d'ISTC

a) En facilitant la restructuration industrielle

La restructuration industrielle dont nous sommes les témoins doit être examinée non seulement dans le contexte de la récession récente et des taux actuels d'intérêt et de change, mais bien davantage dans le contexte de la mondialisation des marchés, de l'investissement et des flux technologiques. Les réponses structurelles à la libéralisation des échanges commerciaux ont sans doute été encouragés, mais certainement pas menés par les changements cycliques. La rationalisation des industries traditionnelles de fabrication et de transformation des ressources dans l'ensemble de l'Amérique du Nord fait partie d'une transformation mondiale provoquée par la nature changeante du commerce, où existent des liens inextricables entre les flux du commerce, des investissements et de la technologie.

L'insistance sur la qualité des produits, l'innovation et le service contribue également au changement structurel, accompagné d'un accroissement sensible de l'importance et de l'omniprésence du secteur des services. Les distinctions traditionnelles entre biens et services s'estompent de plus en plus, à mesure

que les producteurs ajoutent la valeur du savoir à des produits et vendent des services et des biens sous forme d'ensembles intégrés.

Les entreprises appelées à prospérer dans ce nouveau contexte sont celles qui :

- regardent vers l'avenir - celles qui procèdent aux investissements à plus long terme en R-D et en innovation, mettent en œuvre des innovations organisationnelles afin de tirer un profit maximum de l'évolution technologique et des initiatives et des compétences de leur personnel, et se dirigent vers une forme consensuelle de relations employeur-employé qui, dans certains cas, comporte une nouvelle définition de l'organisation du travail, et

- sont extraverties et recherchent de nouveaux marchés, ainsi que de nouveaux débouchés sur les marchés traditionnels.

Tout comme les entreprises devront modifier d'anciennes stratégies afin de remplir les conditions d'un monde changeant, ISTC devra réexaminer ses activités pour s'assurer qu'il est en mesure de faciliter la restructuration industrielle majeure qui est en cours. Au strict minimum, il faudra mieux comprendre les tendances économiques à l'égard de la restructuration du secteur manufacturier et de l'évolution à laquelle on assiste dans le secteur des services. Il faudra consacrer des efforts :

- à l'obtention, en collaboration avec les partenaires des secteurs privé et public, de meilleures données sur ce qui se passe dans l'économie en termes de restructuration des entreprises, de rationalisation de l'industrie, etc.;

- à l'aide à la rationalisation et à la restructuration, par exemple, dans l'industrie des chantiers maritimes, en mettant en œuvre la rationalisation de la Côte ouest et en élaborant une politique de construction de navires postérieure à la rationalisation afin de rendre compte des besoins du marché, de l'industrie restructurée et des besoins à l'égard d'une base industrielle de défense;

- à la découverte de moyens de concentrer l'attention et d'utiliser les ressources de tous les partenaires clés en vue d'une restructuration positive (p. ex., en ajoutant du savoir à l'extraction des ressources, en encourageant le transfert et la diffusion technologiques, en bonifiant des

produits), et en tablant sur les points forts régionaux au niveau de l'entreprise et du secteur;

- à l'analyse de l'évolution des industries de services, afin de mieux comprendre l'énorme potentiel qu'elles offrent (p. ex., le commerce des services), et les défis qui leurs sont proposés (p. ex., les questions d'achats outre-frontière);

- à la mobilisation des efforts d'ISTC, en particulier dans le réseau des bureaux régionaux, afin d'élaborer des stratégies concertées d'adaptation en coopération avec les organismes régionaux, Emploi et Immigration Canada et les gouvernements provinciaux, afin de réaliser l'utilisation la plus efficace des ressources, dans la poursuite à la fois de la compétitivité industrielle et des objectifs régionaux de développement;

- à se concentrer sur l'élaboration et l'exécution de programmes et de services efficaces en vue de faciliter la restructuration et l'adaptation, et

- à faire parvenir les renseignements et le message aux Canadiens et à renforcer les liens avec les partenaires clés.

b) En trouvant des approches ingénieuses à la dimension humaine de la compétitivité

ISTC a contribué de manière critique à modeler la manière dont on comprend actuellement l'importance centrale des ressources humaines en matière de compétitivité internationale. En même temps que nous faisions passer les questions de ressources humaines au centre du Programme de prospérité, nous avons fait quelques progrès pour rendre compte de cette priorité dans les propres travaux d'ISTC. Nos priorités à moyen terme doivent s'attacher davantage à l'intégration des facteurs des ressources humaines dans notre collecte de renseignements sur les points forts et les points faibles des secteurs et afin de compléter les travaux d'Emploi et Immigration en ce qui concerne les services qu'ISTC assure à l'entreprise. Au cours de l'année à venir, nous devrons trouver des approches ingénieuses et pratiques en vue :

- de favoriser un engagement plus fort à l'égard de la mise en valeur des ressources humaines par les gestionnaires au niveau de l'entreprise, et promouvoir la valorisation du savoir qui doit avoir cours sur les lieux de travail en vue de la compétitivité future;

- d'encourager, au niveau sectoriel, les employeurs et les travailleurs à œuvrer ensemble pour déterminer les lacunes et les besoins en matière de compétences, et pour trouver et mettre en œuvre des solutions de formation;

- de travailler avec les éducateurs et les chefs d'entreprise à l'amélioration des compétences en gestion des entrepreneurs canadiens, de manière à ce qu'ils puissent établir des stratégies et des plans en matière de marchés et de financement, et devenir les champions confiants dans la technologie dont nous avons besoin;

- de bâtir un savoir et d'élaborer des solutions à l'égard de problèmes spécifiques d'offre et de demande de ressources humaines, particulièrement dans les créneaux spécialisés des ingénieurs, scientifiques, techniciens et technologues dont il faut disposer pour étayer la compétitivité dans une économie mondiale fondée sur le savoir;

- de travailler aux niveaux élémentaire et secondaire de manière à éveiller les jeunes aux sciences et aux mathématiques sans soulever de questions de domaines de compétence, et de

- d'ajouter à la base des connaissances pour ce qui a trait à la manière dont on peut améliorer les politiques et les programmes d'adaptation et de formation du gouvernement afin de favoriser la compétitivité et faciliter l'adaptation.

c) *En percevant correctement les marchés et le cadre de commercialisation internationaux*

L'un des effets de la mondialisation croissante de l'industrie porte sur la nécessité de s'assurer que le cadre international de la réglementation permette d'encourager l'échange de biens et de services plutôt que de s'y opposer, et tienne compte de l'intégration croissante des flux mondiaux du commerce, des investissements et de la technologie. Simultanément, il est essentiel que les entreprises qui ne s'étaient traditionnellement tournées que vers les marchés intérieurs prennent conscience du potentiel des nouveaux marchés et acquièrent les compétences nécessaires pour en tirer profit. La participation aux négociations commerciales, à l'expansion du marketing international, aux plans d'investissement et de technologie en cours et la prise en compte de questions commerciales spécifiques donnent à ISTC des occasions de raffiner davantage son cadre d'appui.

En tout premier lieu, il faut qu'ISTC mette au point des activités qui encourageront le vaste ensemble d'entreprises qui n'exportent pas actuellement à être plus énergiques dans l'exploitation de nouveaux débouchés, en particulier aux États-Unis. La définition d'une concentration sectorielle pour nos activités internationales et la concentration sur les débouchés de créneaux de marché constituent d'importants premiers pas dans cette direction. D'autres défis qu'ISTC devra relever constitueront à favoriser les intérêts de l'industrie à l'égard :

- des étapes finales des NCM et de la négociation de l'ALENA;

- des questions de mise en œuvre de l'ALE et des NCM afin d'appuyer l'industrie et de l'encourager à tirer profit de nouveaux débouchés et à s'adapter à de nouvelles conditions concurrentielles;

- de l'exécution d'évaluations supplémentaires, tant quantitatives que qualitatives, concernant les débouchés issus de l'ALE. Il faut s'écarter des activités génériques de l'ALE pour adopter des approches qui visent le niveau sectoriel et sous-sectoriel;

- de l'exploitation de notre nouvelle relation dans les domaines scientifique et technologique avec le Japon, et du développement de stratégies concernant les relations du Canada en matière de sciences et de technologie (S-T) avec l'Europe et les États-Unis, et

- de la prévision de futures modifications de la réglementation internationale et de son établissement, en visant les intérêts concurrentiels du Canada à mesure que l'on harmonise les normes et les règlements internationaux, et en étant attentif au potentiel de création d'obstacles non tarifaires (p. ex., par la réglementation environnementale).

d) En percevant correctement le cadre national

Ces dernières années, le gouvernement a assuré la promotion de la compétitivité grâce à une modification profonde de sa politique en matière de sciences et de technologie, ainsi que des politiques cadres telles que celles concernant la concurrence, les investissements étrangers, la réglementation du secteur des transports, la propriété intellectuelle, etc. Étant donné l'accélération de l'évolution internationale, toutes ces politiques sont constamment revues et remises en question, et ISTC est disposé à intervenir à la défense de la compétitivité industrielle tant sur le plan interministériel que, par l'intermédiaire de ses ministres, au Cabinet. En

outre, de futurs événements pourraient imposer au Ministère d'importants efforts de promotion dans les domaines suivants :

- la concurrence en matière de prestation de services de télécommunication à grande distance, qui sera à l'ordre du jour du Cabinet au cours de l'année à venir;

- la révision quinquennale de la déréglementation des transports exigée par la loi, qui aura lieu en 1992;

- la révision éventuelle des régimes de propriété intellectuelle touchant le cadre réglementaire des produits pharmaceutiques et de la biotechnologie;
- la réforme des règlements d'application au niveau sectoriel (p. ex., agro-alimentaire), et

- la réforme du financement de l'enseignement postsecondaire, qui fera l'objet de discussions animées au cours des mois à venir lors de la révision du Financement des programmes établis annoncée par le budget.

L'un des grands défis proposés à ISTC en ce qui concerne les politiques cadres, c'est que nos clients ont des intérêts concurrentiels à un grand nombre de ces questions. Ils sont soit des fournisseurs ou des utilisateurs de biens et de services touchés par la réglementation (p. ex., les expéditeurs et transporteurs dans le secteur des transports, les propriétaires et les utilisateurs de propriété intellectuelle). On s'efforcera au cours de l'année à venir de voir à ce que les postions prises par ISTC sur ces sujets respectent un équilibre entre les intérêts concurrentiels de nos clients.

e) En faisant du développement durable une réalité

Les questions environnementales continuent de gagner du terrain tant sur la scène nationale qu'internationale. Les pressions en vue d'une modification des modèles actuels d'utilisation des ressources et de production constituent un défi de plus en plus grave pour tous les secteurs de l'économie canadienne. La nature multi-sectorielle et envahissante de la politique environnementale, à laquelle s'ajoutent des incidences potentiellement négatives pour la compétitivité de l'industrie canadienne, en tout cas à court terme, exigera d'ISTC qu'il s'emploie à veiller que l'on ne fasse pas abstraction de l'aspect économique du développement durable à mesure que l'engagement du gouvernement envers le développement durable au Canada devient une réalité. Cela revêt une importance particulière à la lumière de la haute estime

où l'on tient le Canada dans les tribunes qui cherchent des solutions aux problèmes mondiaux de l'environnement.

La réponse initiale d'ISTC au défi du développement durable et à l'importance croissante des questions environnementales a consisté à se concentrer sur l'intégration des objectifs environnementaux et économiques lors de l'élaboration du Plan vert et de la position du Canada sur les questions internationales d'environnement. Le Ministère a plaidé pour qu'on se fie davantage aux instruments fondés sur le marché pour la résolution de problèmes environnementaux, et en faveur d'un appui aux intérêts des industries environnementales émergentes du Canada pour s'attaquer aux débouchés du marché mondial. Pour ISTC, le défi au cours des deux prochaines années de mise en œuvre du Plan vert consistera à :

- promouvoir une plus grande reconnaissance du besoin d'une sensibilité à l'environnement de la part de l'entreprise, ainsi que le concept de prévention de la pollution en tant qu'avantage concurrentiel dans l'ensemble des secteurs et au sein du gouvernement;

- promouvoir le développement d'une industrie environnementale de renommée mondiale en mettant en évidence les débouchés sur les marchés intérieur et international et en favorisant la mise au point, le transfert et la commercialisation de technologies de l'environnement;

- tabler sur notre protocole d'entente avec Environnement Canada pour nous assurer que nous disposons d'ententes de partenariat efficaces et opportunes avec le secteur privé et d'autres ministères en vue de l'élaboration des aspects clés des initiatives de développement durable, en particulier en ce qui concerne de nouvelles initiatives de réglementation;

- encourager une modification de l'approche du gouvernement à la politique environnementale, afin de passer d'un modèle où l'on se fie aux instruments réglementaires à un modèle qui s'appuie sur des instruments économiques, et à des solutions aux problèmes de l'environnement qui ne soient plus définies par le gouvernement mais par l'industrie, et

- favoriser une approche intégrée en matière de gestion du programme environnemental, où l'on reconnaisse l'interdépendance des questions intérieures et internationales d'environnement ainsi que la nécessité de réponses cohérentes, rationnelles et avisées.

f) En stimulant les investissements consacrés à l'innovation et à la croissance

L'accès à un capital d'investissement abordable en vue du développement et de la croissance des entreprises canadiennes a une importance critique pour notre compétitivité. Pour agir au maximum, les efforts d'ISTC doivent renforcer leur effet de levier grâce à la collaboration d'associés et d'intermédiaires des secteurs public et privé. Pour ISTC, la priorité consistera à se concentrer sur une meilleure disponibilité du capital d'investissement en vue de la compétitivité par les moyens suivants :

- en améliorant les marchés officiels et parallèles des capitaux en s'assurant de la disponibilité de capitaux d'investissement au profit des entreprises axées sur la technologie et fondées sur le savoir, et en structurant les mesures d'appui du gouvernement dans ce sens (Banque fédérale de développement, Loi sur les prêts aux petites entreprises, régime fiscal);

- en améliorant l'accès des entreprises autochtones aux capitaux de source privée ainsi que publique (p. ex., par des contributions au capital-action, le financement d'établissements spécialisés de prêt) et en s'employant à rehausser les compétences commerciales de telle manière que ces entreprises puissent réaliser leur plein potentiel;

- en comblant les lacunes de l'information par la collaboration avec d'autres ministères et des partenaires du secteur privé afin d'aider à mettre en présence l'offre et la demande de capitaux, et

- en collaborant avec les éducateurs et les intermédiaires de l'entreprise à l'amélioration des compétences en gestion des petites et moyennes entreprises, grâce à des renseignements et des services conçus en vue d'une meilleure viabilité des entreprises en pleine croissance, dans le but de rendre plus plausibles les propositions qu'elles présentent aux prêteurs.

g) En améliorant l'infrastructure scientifique et technologique de l'innovation industrielle

Au Canada, la politique de S-T a subi d'importantes modifications au cours de l'année qui a précédé la création d'ISTC et de la période suivante. Parmi ces modifications, mentionnons :

- amener le secteur privé à faire davantage de R-D;
- bâtir la base de recherche dans les universités;
- promouvoir le transfert et la diffusion des technologies; et
- favoriser des associations de R-D.

Fait capital, nous avons été les témoins d'une convergence des politiques de S-T avec celles du domaine du commerce, de la mise en valeur des ressources humaines et d'autres éléments du programme de politique micro-économique. C'est dans ce contexte que le portefeuille d'ISTC est le mieux en mesure de s'occuper du programme de prospérité, car les priorités en matière de S-T, du point de vue d'une définition étroite (R-D) ou large (pour y inclure les personnes hautement qualifiées (PHQ), l'investissement, la propriété intellectuelle, l'approvisionnement), relèvent directement de la responsabilité de nos ministres. En outre, l'importance de la S-T pour la prospérité continuera de croître au cours de la décennie à venir, et sa pertinence à l'égard des questions d'unité se fera plus évidente grâce à l'importance grandissante des activités scientifiques internationales de nature coopérative auxquelles un Canada morcelé devrait sans doute assister à titre de simple spectateur.

À la lumière de ces faits, ISTC fait face aux défis suivants pour l'amélioration de la base de S-T en vue de l'innovation industrielle :

- assurer l'accès de l'industrie canadienne à une technologie d'avant-garde grâce à l'appui à l'entreprise et à la R-D de base, et par l'optimisation de la diffusion technologique à destination du Canada et à l'intérieur de ce dernier. Notre série de services innovateurs (par exemple, le Programme de visites de fabricants, le Programme d'application des technologies de pointe dans le secteur manufacturier, le Programme de remise en valeur de la technologie, les campagnes sectorielles, le Programme des technologies stratégiques) nous permet de disposer de fondations solides à cet égard;

- veiller au développement de l'infrastructure en vue de maximiser l'investissement de l'industrie dans l'innovation au Canada, en particulier dans les activités à valeur ajoutée reliées à la R-D. Cela comprend :

  * un accroissement de l'offre et de l'expertise des ressources en PHQ;

  * l'amélioration qualitative de l'infrastructure de recherche d'ordre privé, public et universitaire;

  * la constitution de réseaux plus vigoureux de transfert et d'information technologiques dans l'ensemble du Canada, et

  * le renforcement des investissements dans les capacités de technologies critiques.

De toute évidence, il faut consacrer des efforts au renforcement de nos liens avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, le Conseil national de recherches du Canada (en particulier avec le Programme d'aide à la recherche industrielle - PARI), ainsi qu'avec l'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST), l'Agence spatiale et Statistique Canada, et, au-delà, avec d'autres participants clés de l'administration publique et du secteur privé. Donner le bon départ au Conseil consultatif national des sciences et de la technologie (CCNST) nouvellement reconstitué est une priorité immédiate et devrait nous aider à définir le programme national et établir des partenariats dans ces domaines.

h) En renforçant les liens avec les partenaires clés

ISTC a une vaste expérience de la constitution d'associations : nous entretenons des relations de travail sur des questions d'approvisionnement (MAS, MDN, TC), de politique scientifique (ministères à vocation scientifique), sur des questions sectorielles (p. ex., Agriculture, Forêts, Pêches et Océans), sur des questions régionales (organismes régionaux et gouvernements provinciaux), et sur des questions clés de politiques qui touchent notre clientèle (p. ex., avec EIC pour les questions de ressources humaines, et Environnement Canada pour des questions d'environnement). Nous entretenons également d'étroites relations de travail officielles ainsi qu'officieuses avec l'industrie (entreprises et associations) et les milieux scientifiques et universitaires. Étant donné nos ressources limitées, nous devons donner plus de consistance à ces liens de manière à amener d'autres parties, par effet de levier, à partager notre vision et à consacrer des ressources à des

activités qui feront progresser la compétitivité internationale du Canada et son excellence scientifique. Que l'on ait fait relever le Commerce extérieur, Statistique Canada, Investissements Canada, le Conseil national de recherches du Canada, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada ainsi que le Groupe de travail du programme de prospérité des trois ministres d'ISTC donne une occasion unique de trouver des synergies parmi les axes stratégiques de ces organisations. La diversité de notre clientèle et de ses intérêts, qui touchent au mandat de la presque totalité des ministères, rend le renforcement des partenariats aussi formidable qu'important.

- Il faut examiner la relation traditionnelle étroite et efficace entre ISTC et CE afin de s'assurer que l'on profite au maximum des compétences et des connaissances relatives, de manière à atteindre la meilleur synergie possible au service de notre clientèle commune.

- Le partenariat établi en vertu du protocole d'entente entre ISTC et Environnement Canada sera prochainement renforcé grâce à l'adjonction d'Énergie, Mines et Ressources et à la création d'un groupe consultatif externe du secteur privé. Cela pourrait servir de modèle pour la constitution de réseaux et de partenariats avec d'autres parties intéressées des questions clés de compétitivité telles que les politiques d'apprentissage, d'investissement, du domaine fiscal, scientifique et technologique ainsi qu'en matière de concurrence.

- Les consultations sectorielles sur la prospérité devraient constituer des moyens de donner plus de consistance aux relations d'ISTC avec les acteurs clés du secteur privé, dont l'entreprise, le milieu du travail, des sciences et de l'enseignement, ainsi qu'avec d'autres niveaux de gouvernement pour s'attaquer à des questions comme la suppression des obstacles interprovinciaux, la restructuration industrielle, la diffusion de la technologie, la gestion innovatrice, une meilleure efficacité et complémentarité des programmes et des services de l'entreprise, et la constitution d'une culture d'entreprise d'avantage axée sur l'entrepreneuriat et l'innovation.

- Il existe un besoin de développer des partenariats plus vigoureux avec les organismes régionaux et les gouvernements provinciaux afin de s'assurer que les politiques et les ressources destinées aux objectifs de développement régional et de compétitivité internationale se complètent aussi bien que possible. Pour se diriger dans ce sens, il faudra, grâce au réseau de nos bureaux régionaux, améliorer l'état de nos connaissances des programmes et

des politiques des provinces, et mettre au point des approches stratégiques aux questions régionales.

Améliorer la mise en valeur et la communication des priorités et des activités d'ISTC

Ce qui en dit le plus long sur la mesure dans laquelle ISTC a réussi à faire connaître ses priorités et ses activités en matière de développement industriel, scientifique et technologique nous est venu de M. Wilson peu après qu'on lui ait confié la responsabilité globale de ce portefeuille. À ce moment-là, il nous a fait remarquer que si lui n'était pas au courant des nombreuses réalisations positives et utiles du Ministère, que pouvait-on en conclure sur la manière dont nous avions réussi à rejoindre notre clientèle à l'extérieur du gouvernement?

Réussir à communiquer de manière plus crédible le nouveau mandat et les nouvelles activités du Ministère ne consiste pas à nous faire une meilleure publicité ou à rechercher une reconnaissance de notre contribution. En réalité, ce genre d'attitude à ce propos irait à l'encontre du but recherché. Si nous ne réussissons ni à communiquer la connaissance approfondie de la compétitivité de l'industrie canadienne ni la substance qui justifient nos efforts, nos programmes et nos services de promotion, cette publicité vide de sens serait sans aucun doute accueillie par la confusion, la mauvaise interprétation, voire pis encore, l'incrédulité de la part de ceux que nous essayons d'influencer ou de servir dans l'administration publique et dans le secteur privé. Bref, il faut que nos activités de mise en valeur s'attachent au «produit» d'ISTC, constitué pour l'essentiel par notre savoir.

Pour examiner la manière dont nous mettons notre savoir en valeur, nous devons procéder à un examen minutieux :

- de la nécessité de mettre nos services et nos programmes en valeur plus systématiquement auprès de nos clients, non seulement pour mieux les faire connaître, mais encore pour faire savoir de manière cohérente et vigoureuse ce qui les relie à la mission et au mandat du Ministère;

- des ressources que nous consacrons à l'acquisition de connaissances et à leur intégration -- un grand nombre d'idées et d'initiatives valables se perdent parce qu'on n'a pas le temps non seulement de s'y consacrer et de les développer, mais encore d'en assurer le suivi grâce à un effort soutenu de mise en valeur -- souvent réalisable par la constitution de partenariats dès l'étape de développement du produit;

- de la mesure dans laquelle nous réussissons à communiquer à l'interne et à intégrer nos positions concernant les questions horizontales (comme pour le Programme de prospérité) à notre expertise sectorielle de manière à ce que le personnel d'ISTC connaisse réellement le produit dont nous faisons la promotion, et

- de la nécessité d'une mise en valeur plus systématique, plutôt qu'au cas par cas, de notre expertise sectorielle auprès des organismes de réglementation qui ont un impact sur la compétitivité (ainsi qu'on l'a fait remarquer précédemment, nous avons pris un bon départ grâce à notre protocole d'entente avec Environnement Canada, et nous devrons prendre des mesures analogues avec d'autres).

Pour toutes ces activités, nous devons rechercher les occasions qui se présenteront de faire connaître le partenariat interministériel mis sur pied dans le portefeuille des ministres d'ISTC pour promouvoir la compétitivité internationale de nos clients.

Encourager l'excellence chez le personnel d'ISTC

Le succès d'ISTC à titre d'organisme fondé sur le savoir et de promoteur sensé de la compétitivité internationale et de l'excellence scientifique au sein de l'administration dépend fortement de son personnel. L'engagement de la gestion d'ISTC et la participation de son personnel ces récentes années ont permis au Ministère de prendre des mesures tangibles dans le sens de la réalisation des résultats envisagés par le projet Fonction publique 2000 et le processus de développement organisationnel d'ISTC - une organisation axée sur le client et sur le facteur humain. Parmi les projets prioritaires, mentionnons :

- l'instauration d'un milieu de travail plus positif et solidaire qui favorise la créativité et l'innovation grâce à l'achèvement et à la mise en œuvre continue du cadre pluriannuel de PS 2000 PLUS d'ISTC - phase I, le Cadre de gestion des ressources humaines d'ISTC, et la Stratégie de gestion de l'information d'ISTC;

- l'investissement dans la mise en valeur de l'expertise professionnelle des employés grâce à :

  * une augmentation du budget ministériel central de formation et de perfectionnement (augmentation de 25 % pour chacun des exercices financiers 1991-1992 et 1992-1993);

* une analyse complète des besoins en formation du Ministère;

* un programme ministériel d'affectation;

* un programme ministériel de rétroinformation montante; et

* une trousse complète de formation à l'intention des employés de l'administration centrale et des bureaux régionaux;

- veiller à ce que les effectifs qualifiés d'ISTC soient représentatifs du Canada et puissent profiter de la diversité des points de vue et des talents des Canadiens grâce à une représentation équitable des femmes et des minorités;

- améliorer les communications internes grâce à une politique qui expose les rôles et responsabilités de l'ensemble du personnel, du sous-ministre à chacun des employés, et grâce à des sondages annuels d'opinion auprès des employés;

- des efforts d'interaction et de coordination entre les gestionnaires et les employés grâce à l'amélioration des communications internes et à des initiatives prises par chacun des gestionnaires, par exemple, des journées de réflexion, davantage de réunions du personnel et une participation des employés au processus de planification;

- l'instauration d'une culture de consultation qui insiste sur la sollicitation continue des avis de toutes les parties en mesure de contribuer aux programmes, politiques et pratiques du Ministère ou qui en subissent les incidences, et

- davantage de délégation, par la révision des procédures visant à s'assurer que l'on délègue l'autorité au plus bas niveau possible afin de donner aux employés responsabilisés un accès facile aux instruments dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches, et en fin de compte, pour fournir le meilleur service possible à leurs clients.

ISTC est actuellement sur le point d'examiner dans quelle mesure ces initiatives mettent le Ministère sur la voie de la gestion totale de la qualité (GTQ). La GTQ constitue une philosophie organisationnelle qui comporte la participation de tous les aspects de l'organisation à une orientation qui vise le client. Un leadership vigoureux, la responsabilisation du personnel et l'élimination des travaux qui n'ajoutent pas de valeur pour le client constituent des éléments vitaux de la GTQ.

Plus particulièrement, l'étude, menée avec l'appui de 18 employés d'ISTC (que l'on appelle notre «Équipe d'examen de la qualité») a pour objet de trouver des réponses aux questions clés suivantes :

- comment ISTC se compare-t-il à des organisations analogues dans sa recherche de principes de gestion de la qualité?

- quels seraient les avantages de la GTQ pour ISTC? et

- dans quelle mesure les principes de la GTQ s'appliquent-ils à ISTC?

Tous les employés sont, du fait de ces initiatives, engagés envers une amélioration constante du service aux clients et envers la valorisation du savoir et le milieu de travail du Ministère.

Résumé

Notre mission à long terme, dans le contexte de l'orientation stratégique et des axes mis en évidence dans le présent document, aurait tout à gagner d'une insistance concertée sur les groupes d'activités de l'unité nationale et de la prospérité. Nous devons également redoubler d'efforts en vue d'améliorer l'édification et la mise en valeur du Ministère, et d'améliorer les compétences du propre personnel d'ISTC. Parmi les grandes responsabilités dans ces domaines, mentionnons :

L'unité nationale

- Élaborer une stratégie pour Canada 1995, et lancer un processus fédéral-provincial;

La prospérité

- gérer les consultations sectorielles de compétitivité en vue d'élaborer des programmes partagés d'action sectorielle et de faire participer les idées sectorielles à la consultation nationale;

- améliorer la base de connaissances d'ISTC en matière de restructuration industrielle, et collaborer avec les entreprises, les secteurs industriels et les intérêts régionaux afin de faciliter la restructuration;

La mise en valeur d'ISTC

- élaborer une approche ayant un caractère plus poussé d'entrepreneuriat à la mise en valeur des priorités d'ISTC et à l'exploitation et à la mise en valeur des synergies que le portefeuille Wilson offre en matière de satisfaction des besoins des clients;

Encourager l'excellence chez le personnel d'ISTC

- investir dans le perfectionnement professionnel et la formation des employés d'ISTC dans le contexte de la stratégie Fonction publique 2000 Plus du Ministère.

V Réflexions en guise de conclusion

Le milieu stratégique et les priorités d'ISTC qui font l'objet de la discussion du présent document ne constituent pas des voies radicalement nouvelles et ont peu de chances de se modifier sensiblement à court ou à moyen terme (bien que le coup d'état soviétique et son retournement spectaculaire ces dernières semaines nous confirment dans nos soupçons que nous ne sommes pas encore arrivés «au bout de l'histoire»). Il n'en reste pas moins qu'il vaut la peine de faire périodiquement le bilan des progrès concernant le programme du gouvernement et de ce que devraient être les principales contributions d'ISTC. Le présent document constitue l'un de ces bilans. Il rend compte des priorités élaborées par les secteurs autour des cinq facteurs clés de la compétitivité du cycle de planification de cette année. Il traite également de certains des domaines auxquels le Ministère pourrait consacrer de nouveaux efforts pour améliorer notre rendement ou tirer profit de modifications importantes de notre situation, par exemple, de la réunion au portefeuille Wilson du Commerce extérieur, et de la réussite du passage de la prospérité/compétitivité au centre du programme économique du gouvernement.

Le document ne vise pas, de toute évidence, à faire office de liste d'adresses commerciales, et il ne traite pas, projet par projet, de l'ensemble des programmes, activités et dossiers d'exploitation dont nous nous occupons tous quotidiennement. Il devrait cependant, si l'on a cerné les bons axes stratégiques, permettre de disposer d'un moyen constant de vérifier si nous investissons les ressources du Ministère à «faire ce qu'il faut», et si nous exploitons les bons débouchés à mesure qu'ils apparaissent, plutôt que de nous contenter de venir à bout de notre paperasse quotidienne.