

doc  
CA1  
EA  
98151  
EXF



Team Canada Inc • Équipe Canada inc

# INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT BUSINESS PLAN

1 9 9 8 . 2 0 0 1

Canada

507 48 106

.b332140X(E)  
.b3321411(F)



# PREFACE

---

Feedback from clients has resulted in a fundamental reassessment of the focus and structure of the government's trade and investment promotion efforts. The new International Business Development (IBD) strategy draws heavily on private sector consultations and builds on the government's jobs and growth agenda.

The strategy seeks a government-wide approach to create partnerships with the provinces and the private sector by harnessing the collective strengths of all participants to leverage diminished resources, reduce overlap, set priorities, improve market intelligence and sourcing systems and simplify programme and service delivery.

This approach has come to be known as the "Team Canada" approach to international business development. The cornerstones are the highly successful Team Canada missions led by the Prime Minister and the provincial premiers internationally and the launching of Team Canada Inc domestically.

Team Canada Inc is the driving force behind an ongoing effort led by Foreign Affairs and International Trade, Industry Canada and Agriculture and Agri-Food Canada to provide a greater degree of cohesiveness and effectiveness among federal departments, the provinces and the private sector in the delivery of IBD programmes and services.

This strategic planning document represents the first time that an IBD Business Plan has been crafted in an integrated fashion across the three "core" federal IBD departments. The purpose of the Plan is to improve the transparency of the government's strategic approach to the international business agenda while providing for greater accountability for results.

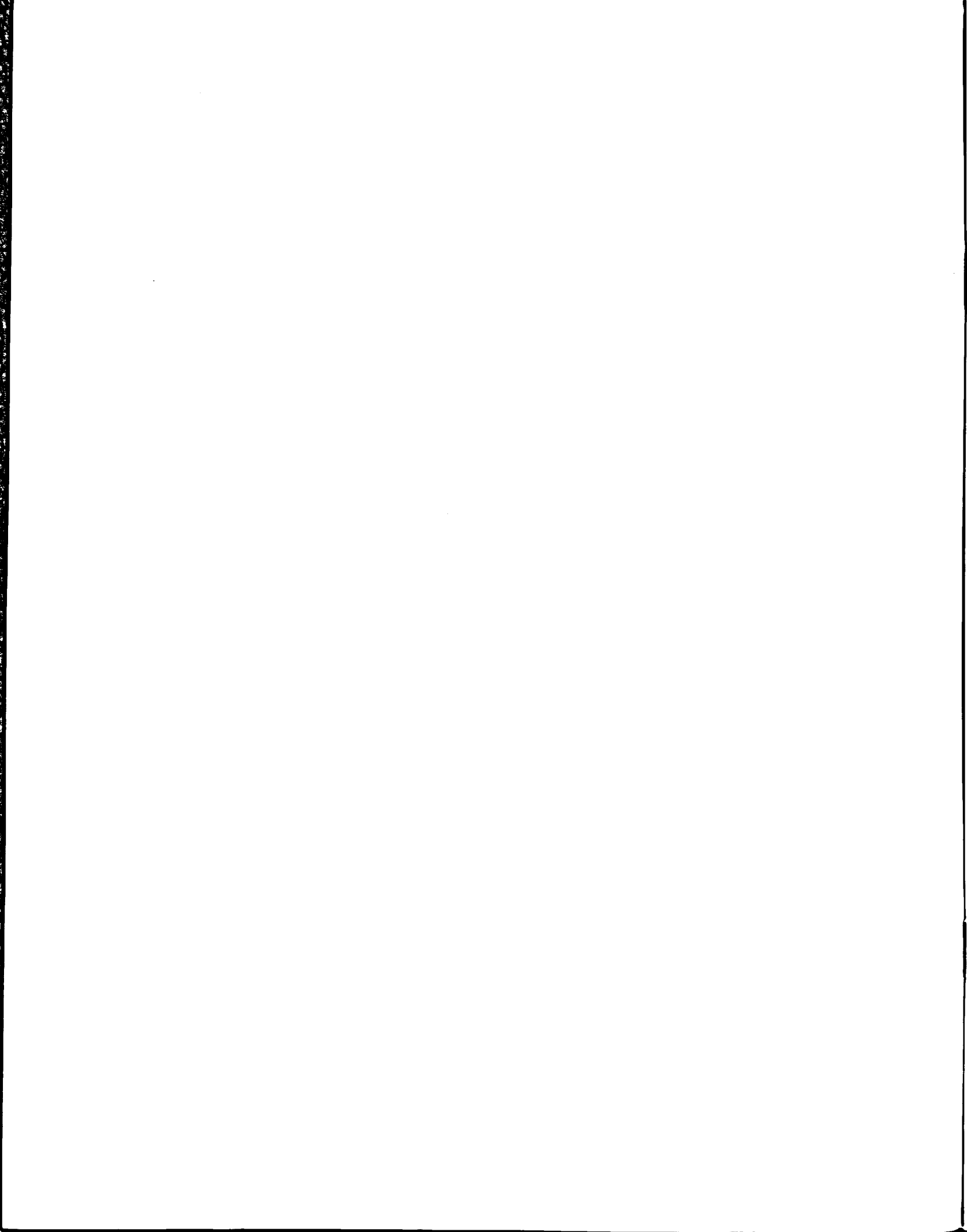
In the years ahead, the federal government will continue its efforts to expand the collaborative nature of the Team Canada Inc partnership including future editions of the annual integrated IBD Business Plan.

Hon. Sergio Marchi  
Minister for  
International Trade

Hon. John Manley  
Minister of Industry

Hon. Lyle Vanclief  
Minister of Agriculture  
and Agri-Food Canada

507 48 100  
502 48 798



# TABLE OF CONTENTS

---



## INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT BUSINESS PLAN : 1998-2001

### 1. INTRODUCTION

1.1 Strategic Objective.....	1
1.2 Goals and Challenges.....	1
1.3 A Report Card for Canada.....	2
1.4 The Team Canada Concept.....	2
1.5 Team Canada Inc: Networking for Success.....	4

### 2. PLANNING ENVIRONMENT FOR 1998-2001

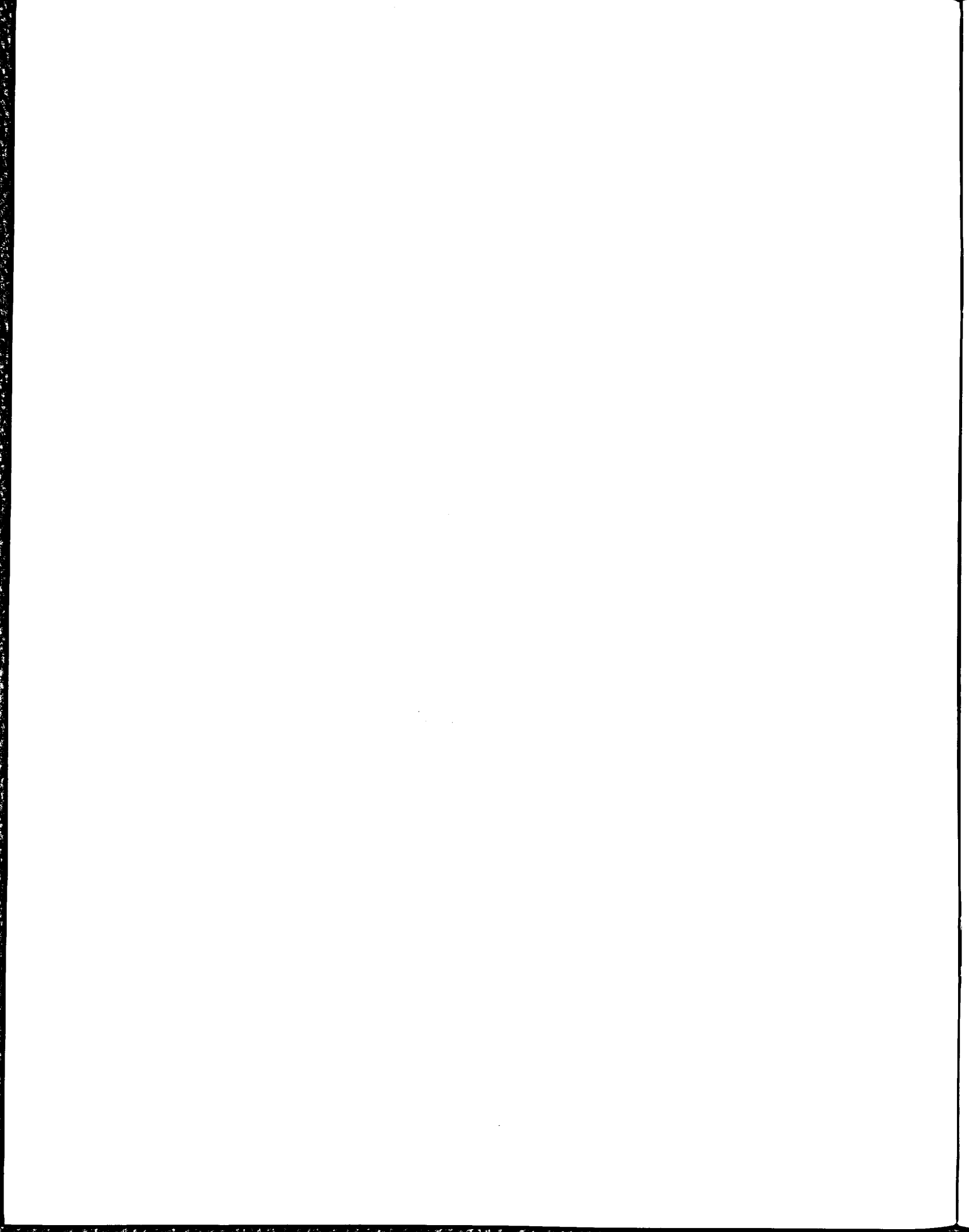
2.1 Export Environment.....	5
2.1.1 Overview.....	5
2.1.2 Outlook in Industrialized Countries.....	5
2.1.3 Outlook in Emerging Markets.....	6
2.2 Industry Sector Highlights.....	6
2.2.1 Agriculture and Agri-Food.....	7
2.3 Composition of the Export Community.....	7
2.4 Investment.....	8

### 3. STRATEGY

3.1 Overview.....	9
3.2 Market Access.....	9
3.2.1 Initiatives.....	9
3.2.2 Performance Measurement.....	11
3.3 Export Capability and Preparedness.....	11
3.3.1 Initiatives.....	11
3.3.2 Performance Measurement.....	13
3.4 International Market Development.....	13
3.4.1 Initiatives.....	13
3.4.2 Performance Measurement.....	15
3.5 Investment Development.....	15
3.5.1 Initiatives.....	15
3.5.2 Performance Measurement.....	17

### ANNEXES

1. Performance Measurement Templates.....	18
2. Federal Government IBD Products and Services.....	25



# INTRODUCTION



## 1.1 Strategic Objective

*To create jobs and prosperity by assisting Canadian firms to take full advantage of international business opportunities and by facilitating investment and technology flows.*

There is no scenario for future economic and industrial policy for Canada that does not include a significant, and growing role for international trade, investment and technology. Canada's economic growth and job creation prospects depend on success in the international forum.

- ▲ Over 40% of our Gross Domestic Product (GDP) is attributable to **export trade** (goods and services), and in the past five years our global exports have more than doubled. Almost 2 in 5 jobs created in this period were export-based, and some 3 million workers owe their jobs directly to foreign markets. A recent study estimates that \$1 billion in new exports creates or sustains 11,000 jobs.
- ▲ **Foreign direct investment (FDI)** helps create 1.3 million jobs, over half of all exports, and three quarters of manufacturing exports. Globally, as well as in Canada, FDI is growing at a faster rate than trade, and is responsible for increasing amounts of international trade. Recent research estimates that, over a five-year period, \$1 billion in new FDI creates 45,000 jobs and \$4.5 billion in GDP. The benefits of international investment also include technology transfers and spillovers, international management expertise, production know-how, and product innovation.
- ▲ In recent years, international linkages have become important means of gaining access to leading science and technology. This helps to improve domestic industrial competitiveness and to strengthen the foundation for export growth in both traditional and advanced technology industries. Canada has considerable domestic strengths, but among the G7 nations it is the most dependent on foreign technologies. We are the only member of the group to import over half of our new industrial technologies.

## 1.2 Goals and Challenges

*With a relatively small domestic market, Canada's economic growth depends on ensuring access for our goods and services to global markets. The government has set four key goals to guide its international business development efforts:*

- become the world's best trading nation by enhancing our international competitiveness;
- make Canada the location of choice for investment in North America;
- create more jobs and economic growth in Canada while fostering Research and Development (R&D) by Canadian small and medium-sized enterprises (SMEs) and multi-national enterprises (MNEs);
- exercise leadership in global trade liberalization.

***To realize the above goals and not lose ground to our competitors, we must address six major challenges:***

### 1. Improve market access

We must improve market access for Canadian products and services abroad. Canada has already negotiated a more liberal, rules-based trade environment for the business sector through North American Free Trade Agreement (NAFTA), the World Trade Organization (WTO), and free trade agreements with Chile and Israel. We should build on these successes by playing a leading role in further strengthening the international rules framework, including: the WTO built-in trade agenda; a new WTO round; and regional initiatives such as MERCOSUR, Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) and the Free Trade Area of the Americas (FTAA). We must manage our bilateral and multilateral trading relationships to assert Canadian interests and expand Canadian access based on clear and equitable rules. At the same time, we must consider the advantages of building a domestic consensus for further liberalization.

### 2. Increase the number of exporters

To increase exports, we would do well to increase the number of exporters. Canada has a narrow export base, with a very low participation rate among SMEs. We can engage new, emerging smaller firms in exporting, particularly in the knowledge-based and service sectors. New export constituencies such as youth, women, aboriginals and multicultural communities should also be engaged in the process.

### 3. Broaden product range

To remain relevant to the needs of our clients, we must develop government services that respond better to the needs of knowledge- and technology-based exporters which are increasingly poised to go global. Exports are shifting from goods to services and from primary products to value-added products.

#### 4. Export beyond the U.S. market

We should replicate our success in U.S. markets by increasing Canada's share of emerging high growth markets, and helping develop high-growth sectors, higher-value products, and export-ready firms. We have huge potential in Asian and Latin American markets.

#### 5. Improve our share of global investment

Canada should capture more global FDI flows, particularly investments directed at the NAFTA region. Canada's market share of FDI lags behind the competition, even though a recently-released KPMG study lauds Canada's cost-competitive advantage over European and US locations.

#### 6. Exploit the potential of Team Canada missions

Team Canada missions have proven to be a popular and effective tool to improve access to the world's fastest-growing markets. We should build on these successes and take a broad, strategic approach to exploiting their full potential.

### 1.3 A Report Card for Canada

*The government will address these challenges by focusing its activities on four key areas:*

- *market access* — maintain and improve secure market access;
- *export capability and preparedness* — develop internationally competitive and export-oriented industries and firms;
- *international market development* — increase exports of goods and services;
- *investment* — increase business investment.

In addition, we will track our performance against macro-economic indicators to gauge our standing relative to other industrialized countries. The preceding chart captures Canada's recent international business performance as a baseline for future comparisons:

#### ***Our baseline indicators will also include the following reports and analyses:***

- *Trade & Investment Report*: this biannual analysis will present trends in Canada's trade and investment performance vis-a-vis G7 and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) countries for priority and growth markets and sectors;
- *priority sector analyses*: year-to-year, international, and sector-to-sector comparisons;
- *a special issue of MICRO (Industry Canada's Micro-Economic Research Bulletin)*: the key findings of the Trade and Investment Report; and,
- *Annual Report on Aggregate Macro-economic Performance Indicators*: indicators will be monitored quarterly.

### Baseline Macro Indicators for Canada's IBD Performance

	1997	Annual % Change
Exports of Goods & Services	343 (\$ billion)	8.6 (nominal)
Exports (US destination)	268 (\$ billion)	10
Exports (non-US destination)	74.7 (\$ billion)	0.9
Balance of Trade (goods)	23.4 (\$ billion)	(42.9)
Balance on Current Account	(17.0) (\$ billion)	(547.4)
# of Exporters total	88,897 (1996)	
# Small Exporters (sales < 500k)	75,967 (1996)	4.1
# of "active" exporters	6,378 (1995)	
FDI	191.8 (\$ billion)	8.5

Source: Statistics Canada (1998)

Table 1

### 1.4 The Team Canada Concept

#### Where We Were

Earlier this decade, when governments in Canada were experiencing difficult fiscal challenges, new strategies were needed to enhance international business development (IBD) programs and activities across government, and to rationalize the IBD resource base while making IBD efforts more effective in responding to the needs and demands of the business community. L. R. (Red) Wilson was invited to lead a private sector group in providing a collective perspective on what IBD assistance Canadian business requires from government. The group was asked to review existing support, including any gaps in programming or services, and to suggest how government could deliver programs and services more efficiently and effectively, keeping in mind budgetary constraints.





---

***In September 1994, in what came to be known as the Red Wilson Report, the government was encouraged to:***

- coordinate all federal and provincial IBD activities;
- eliminate overlap and duplication across government;
- select sectoral and geographical priorities for IBD services and programmes;
- consolidate funding to allow for an integrated, strategic IBD program;
- strengthen the Trade Commissioner Service while retaining it within the Department of Foreign Affairs and International Trade.

Internal government reviews (Program Review I) also raised questions and reinforced concerns about overlap and duplication in IBD programs. The business community emphasized that government support for IBD was more important to the future economic health and well-being of Canada than programs in many other areas; however, the business community also shared the view of government that this support had to be re-engineered to reflect the fiscal realities of the day. With the growing recognition that programs supporting IBD were intimately linked with jobs and wealth creation, the government focussed its attention on achieving savings without impairing its ability to help Canadian companies in their internationalization efforts.

These various factors resulted in a fundamental reassessment of the focus and structure of the federal government's international business development strategy.

#### **Creation of Team Canada**

Not only did the strategy draw heavily on these private sector consultations, it built on the government's jobs and growth agenda of "Building a More Innovative Economy." The strategy sought a government-wide approach to create partnerships with the provinces and the private sector. Such an approach would harness the collective strengths of all participants to leverage diminished resources, reduce overlap, set priorities, improve market intelligence and sourcing systems and simplify program and service delivery.

***The resulting "Team Canada" approach to international business development operates on two levels:***

- Internationally, the Prime Minister has led a series of high-profile trade missions to garner new business in chosen emerging markets.

- Domestically, an ongoing effort led by the Department of Foreign Affairs & International Trade (DFAIT), Industry Canada (IC) and Agriculture & Agri-Food Canada (AAFC) has provided a greater degree of coordination among federal departments, the provinces and the private sector. This has promoted the jobs and growth priorities of the government and the growth of the Canadian export community through a series of programs designed to educate, inform and support both the novice and the experienced exporter.

***Several key initiatives have flowed from the creation of the Team Canada approach:***

- A planning document, entitled *Canada's International Business Strategy* (CIBS), governs the new collective approach to IBD and guides resource allocation;
- A committee of federal deputy ministers serves as an IBD "Board of Directors";
- National Sector Teams and Regional Trade Networks have been established;
- A trade opportunities sourcing unit has been created;
- Priority countries and sectors have been identified;
- Common IBD program guidelines have been adopted across government.

***In agreeing to this strategy, the government challenged the business community to work with it to double the number of active exporters by the year 2000. To achieve this objective, IBD departments have taken the following initiatives, consistent with the Team Canada approach:***

- creation of the Agri-Food Trade Service;
- special focus on assisting SMEs to become successful exporters;
- revitalization of the Trade Commissioner Service;
- approval, in 1996, of a new investment strategy, including the formation of Investment Partnerships Canada, to focus government resources on key prospective investors.

This new integrated approach to international business development represents a major ongoing commitment. The challenge is to maintain the momentum of implementation and delivery.

---

### **Where We Are: Strengthening the Horizontal Management Approach**

*The following steps have recently been taken to strengthen further the horizontal management approach to IBD across departments:*

#### ***Enhanced Strategic Decision-Making***

- establishment of the IBD Executive Committee at the Deputy Minister level;
- "twinning" Deputies in an investment country champion program;
- creation of the Canadian Agri-Food Marketing Council, a private sector group reporting to the Ministers of Agriculture and Agri-Food and International Trade.

#### ***Consolidated Planning and Reporting***

- presentation of an annual IBD Report to Parliament by the Minister for International Trade;
- streamlining of the *Canada's International Business Strategy* while making it "evergreen";
- sectoral and regional trade planning through National Sector Teams and Regional Trade Networks.

#### ***Revitalized Service Delivery***

- delineation of border-in and border-out service delivery;
- establishment of the International Business Opportunities Centre (IBOC) for disseminating sourcing leads;
- implementation of the Agri-Food Trade Service.

#### ***Improved Communications Products***

- location of CIBS on-line with *Strategis*, listing 1,500 trade promotion events;
- joint development of the *ExportSource* common website for prospective and existing exporters;
- enhancement of the national toll-free 1-888-811-1119 number connecting callers to IBD service providers across the country;
- WINEExports being made available "on-line" to Trade Commissioners worldwide.

### **1.5 Team Canada Inc : Networking for Success**

*The 1997 Throne Speech pointed out that Team Canada trade missions have not only generated new opportunities for Canadian businesses, they have also illustrated what we can accomplish when government and the private sector collaborate. A commitment was made to: "build on that success with a focussed strategy, developed in consultation with industry, to improve our international economic performance by expanding Canada's trade base." In October 1997, Minister Marchi of DFAIT addressed this commitment at the annual meeting of the Alliance of Manufacturers and Exporters Canada in Quebec City along with Ministers Manley and Vanclief of Industry Canada and Agriculture and Agri-Food Canada. The Ministers focussed on a number of key themes:*

- giving the name Team Canada Inc to the cooperative IBD service network, which is made up of federal departments, provinces, municipalities and the private sector;
- creating a private sector Team Canada Inc Advisory Board to provide strategic trade policy and trade/investment development advice to ministers;
- deploying more Trade Commissioners abroad to reach a 70:30 ratio, field to headquarters, by the year 2006;
- improving contact with Team Canada Inc members through a 1-888 number and the ExportSource website;
- creating a unit in DFAIT to champion the special needs of SMEs in export markets; and
- integrating an IBD Business Plan across the three core departments working in Team Canada Inc.

These measures to reinforce and expand the Team Canada concept comprise ministers' initial response to what they have heard from business across the country and from their Cabinet colleagues. But these measures are just the start. Ministers will continue to solicit the views of business associations, special interest groups and the new business Advisory Board. The ministers will also meet with their provincial counterparts to obtain their views on new and ongoing issues such as Team Canada Inc, CIBS, Team Canada and other trade missions, priority markets, exporter preparation etc.

In the coming months, membership in Team Canada Inc will be expanded to other service providers to the export community.

# PLANNING ENVIRONMENT FOR 1998-2001

## 2.1 Export Environment

### 2.1.1 Overview

*In 1997, the global economy enjoyed favourable conditions. Both the Canadian and US economies posted strong growth, providing a solid base for continued growth into 1998. While a somewhat slower performance is expected during the latter half of the planning period, the medium-term growth prospects for North America, European Union, Central and Eastern Europe, and developing economies remain bright. The recent financial market turbulence in Asia will likely be the only serious shadow over this generally positive outlook, and even in this region, growth is expected as national economies address some of their underlying structural problems.*

Overall, the global economy can be characterised by relatively tight fiscal policies, low levels of inflation, low interest rates, continued globalization of production, and moderate growth.

Canadian exports are expected to grow by 7.3% over the planning period. A summary of our export forecast by geographic region is found in Chart 1, while our forecast growth by industry sector is found in Chart 2.

### 2.1.2 Outlook in Industrialized Countries

*OECD growth will likely remain unchanged in 1998 — at around 2%. However, performance will be uneven across countries and sectors.*

In the **United States**, excellent macroeconomic conditions indicate continued growth. Canadian exports to the United States are expected to increase by an average of 7% over the 1998-2001 planning period. Strong US domestic demand will support key exports such as autos and parts over the near term. A somewhat more cautious investment climate will moderate growth in capital equipment exports, while economic conditions will support limited growth in many resource exports.

At the other end of the spectrum, **Japanese** market activity remains muted, in spite of numerous monetary and fiscal attempts to invigorate the economy over the past four years. Nevertheless, structural problems have begun to be corrected by the on-going, albeit slow, deregulation and liberalization of the Japanese economy. Canadian exports to Japan are expected to average 5.7% growth per annum over the planning period, with strong performance by Canadian computer and telecommunication equipment exports. On the other hand, Canadian exporters

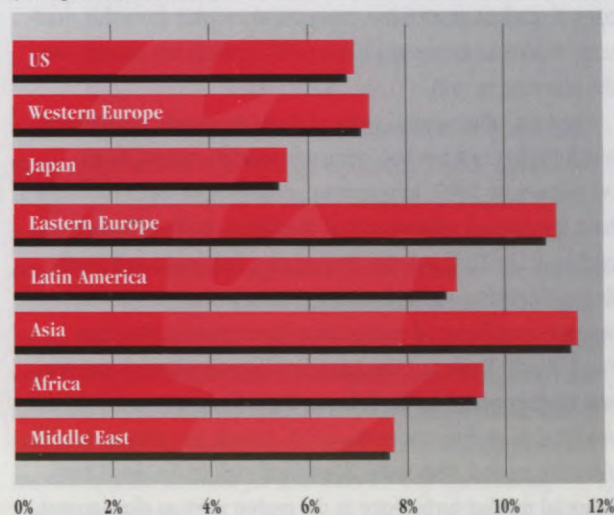
of consumer goods will likely see their Japanese markets diminish as the yen's depreciation makes such imports more expensive.

Activity in **Western Europe** should pickup in 1998, despite the continued force of heavy cost-cutting on the part of the private and public sectors. Some uncertainty remains with respect to the introduction of the European Monetary Unit (EMU). Canadian minerals and forestry exports will face a weak but improving pricing environment in the near term. A somewhat improved investment outlook should also strengthen exports of capital goods this year. Overall, Canadian exports to Western Europe are expected to grow by an average of 7.2% per annum over the planning period.

### Export Outlook by Geographic Region

(Average Annual % Growth)

Chart 1

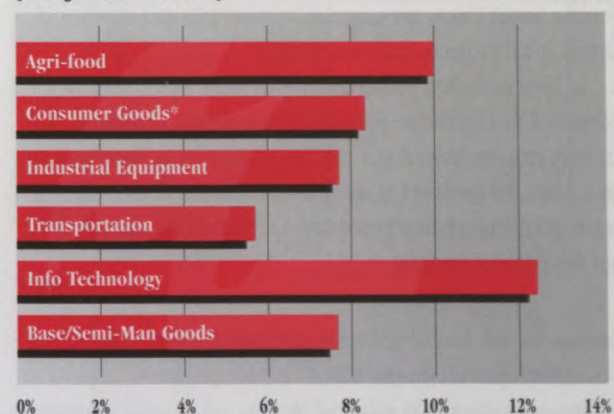


Source: Export Development Corporation (1997)

### Export Outlook by Industry Sector

(Average Annual % Growth)

Chart 2



Source: Export Development Corporation (1997)  
(\* Value for Consumer Goods includes Agri-Food)

---

### 2.1.3 Outlook in Emerging Markets

*Developing Countries have recently benefited from strong private capital flows, thanks to low interest rates, some progress in economic reform in many markets, and a growing investor appetite in industrialized countries for emerging market assets. The increase in capital flows to the developing world in 1996 took the total to a new high of \$285 billion according to the World Bank. Prospects are good for this figure to have been matched, if not exceeded, in 1997.*

**Latin America** experienced the biggest turnaround among international investors. Recovery has become well established in the region and performance overall is improving. The region's financing system remains woefully inefficient in mobilizing domestic savings and channelling them to productive uses, and fiscal problems continue to plague many Latin American countries. Canadian exports are expected to recover from this near-term weakness to average close to 9% growth per annum over the planning period.

**In Asia**, after several years of rapid economic growth, serious imbalances were becoming apparent in several Asian economies by 1997. In response, a number of Asian economies have introduced reforms aimed at addressing these structural problems. In Thailand, the Philippines, Indonesia and South Korea, financing and technical assistance were sought from international financial institutions (International Monetary Fund, World Bank and the Asian Development Bank) and several trading partners. On balance, Canadian exports to Asia are expected to average more than 11% growth per annum over the planning period, with some downward risk in the event that financial market turbulence in the region were to slow growth.

**In Eastern Europe**, output growth was rapid and inflation remained under control in 1997. Over the medium term, improving economic growth will also certainly be sustainable in most of the region. Canada's exports to Eastern Europe and the Former Soviet Union are expected to moderate as a number of large capital projects reach completion.

In spite of its first economic growth since 1989, **Russia** continued to experience political and economic problems. The country remains poised at a critical juncture in its development and, while the prospect of a regression into the chaos that characterized the immediate post-Soviet era has diminished, it has not disappeared entirely.

### 2.2 Industry Sector Highlights

*While all sectors in the Canadian economy are engaged in IBD activities, certain priority sectors receive preferred access to government IBD resources. These priority trade sectors were selected in 1996 on the basis of export performance, export growth potential, importance of government role, the commitment and preparedness of the private sector to participate, and sector competitiveness. The following were designated as priority sectors:*

- ▲ **Aerospace and defence:** This sector primarily supplies to niche markets. Products include regional transports, helicopters, executive jets, air-traffic management systems and simulators. Canada ranks fifth in terms of its world exports, preceded by the US, the UK, France and Germany.
- ▲ **Automotive:** This sector is a key component of the Canadian economy. In 1995, direct manufacturing employment totalled 138,755; direct and indirect employment amounted to 501,900. The automotive sector is intensively export-oriented, with 1996 exports totalling \$64.9 billion. The sector includes 14 assembly plants and 554 automotive parts manufacturers.
- ▲ **Electrical power equipment and services:** This sector is comprised of more than 300 manufacturing establishments and 35 consulting engineering firms. Employment is 35,000 and output \$6.8 billion, one-third of which is exported. The sector is regionally concentrated in Quebec and Ontario and is dominated by subsidiaries of foreign-owned multinationals. The consulting engineering segment, on the other hand, is almost fully Canadian-owned.
- ▲ **Environmental industry:** This sector is comprised of 4,500 SMEs, employing 150,000 people, and revenues of \$11 billion. Some 800 firms export, with 10-15% of industry revenues generated from these exports. About 80% of sales are to the US, the world's largest market. Europe and Japan also provide market opportunities. The average annual world growth rate for environmental industries is expected to be 7% until the year 2000. Canadian firms hold a 2.6% share of world markets.
- ▲ **Forest industries:** This sector produces primary products for the most part. It is comprised of more than 4,000 establishments, largely Canadian-owned, spread across the country. Shipments in 1995 amounted to \$57 billion, of which \$41 billion was exported. Imports amounted to \$6 billion. The sector's priority market is the US, followed by the EU and Japan. Canada is the world's largest exporter of manufactured forest products (18% market share in 1990).



- ▲ **Information technologies and telecommunications:** This sector reported 1994 revenues of \$54 billion, with manufacturing exports worth \$16 billion against imports of \$33 billion. The sector is comprised of 15,280 establishments employing 312,776 people. Multi-national enterprises (MNEs) account for 75% of all export revenues; 40% of the SMEs export.
- ▲ **Tourism:** This sector employs 538,100 people in more than 70,000 companies of all sizes in every province and territory. It injected \$41.8 billion into Canada's economy in 1996, a 4.7% gain over 1995. Visitors spending increased by 2.1% to \$12.1 billion, making Canada the world's 10th largest earner of international tourism receipts. Although the overall benefit to the Canadian economy from tourism continues to increase, the source of the growth has shifted from overseas to North American markets.

### Challenges

*Although individual sectors do confront specific problems, most sectors face similar challenges. Canada's International Business Strategy (CIBS) offers insight into the challenges confronting all sectors, including:*

- financing, including International Financial Institution projects;
- non-tariff barriers or market access restrictions;
- acquiring timely, reliable and cost-effective market information and intelligence; and
- developing effective marketing strategies to promote Canadian capabilities and Canadian brand recognition abroad.

### 2.2.1 Agriculture and Agri-Food

*The agri-food industry accounts for about 9% of Canada's GNP and employs close to 2 million people. Canadian consumers spend \$87 billion on agriculture and agri-food products, while agriculture and agri-food exports currently account for over \$20 billion. This represents about a 3% share of world agri-food trade. The industry has set a new goal of 4% of the value of world agricultural and agri-food exports by the year 2005.*

Higher-value products enjoy the strongest trade growth rates. Currently, the value of Canadian exports is comprised of approximately 60% bulk and 40% processed; efforts will be made to reverse that proportion.

Eight priority markets have been identified for this sector, and action plans developed for each: the United States, Japan, the European Union, China/Hong Kong, South Korea, Taiwan, Mexico, and Brazil. These markets have accounted for almost 85% of the value of Canadian agri-food exports over the last 4 years. Emerging markets, likely to be key in five to 10 years, have also been identified. Strategic Plans, to be finalized in July 1998, have been drafted for the Philippines, Singapore, Columbia and the Russian Federation.

Consultations with industry groups such as the Canadian Agri-Food Marketing Council (CAMC) and national, regional, and sectoral associations ensure private sector input. Federal-provincial collaboration in IBD is reinforced with a Federal-Provincial Market Development Council, a Trade Policy Committee, and a federal-provincial investment team.

## 2.3 Composition of the Export Community

*Canadian exporters represent a small proportion of the total number of Canadian firms: approximately 75,000 Canadian companies export, out of a total of nearly one million registered companies. Nearly 90% of these 75,000 exporters are small. Statistics Canada defines a "small business" as one with fewer than 100 employees in manufacturing, and fewer than 50 for the service sector; "medium-sized" businesses are those with 100 to 500 employees. Additionally, small businesses are assumed to have annual sales of less than \$10 million; and medium-sized businesses, less than \$50 million. Despite their numbers, SMEs account for less than 10% of the value of Canadian exports.*

### 1996 Canadian Export Distribution by Company Size

Export Sales Category	Share of Exporters	Share of Volume
Very small	65%	1%
Small	22%	2%
Medium	8%	5%
Large	5%	92%

Source: Statistics Canada (1997)

Table 2

Canada has become a world class trading nation, but we are not yet a nation of traders. Of the 75,000 exporters, only 5,000 companies account for most of the value of Canadian exports — over 90% in 1996.

Statistics Canada was asked to develop a profile of the Canadian exporting community. This data showed that the 5,000th largest Canadian exporter in 1993 exported goods worth more than \$1.6 million. This export volume has now been accepted as the threshold figure for defining an active exporter.

**Statistics Canada found that the number of exporters in this category grew significantly between 1990 and 1995:**

Year	Company Count	Growth from Previous Year
1990	3,867	—
1991	3,826	-1.0%
1992	4,297	12.3%
1993	4,999	16.3%
1994	6,126	22.5%
1995	6,378	4.1%

**Table 3**

This indicates an average annual rate of growth of 10.84% so far this decade: a solid performance. If growth were to continue at this rate until the end of the year 2000, some 10,670 companies would be considered active exporters.<sup>1</sup>

## 2.4 Investment

*There are strong links between Canadian trade and investment: about 40 percent of Canada's exports represent intra-firm trade. While foreign direct investment in Canada is at record levels, we are losing global market share to the United States as a destination for such investment. Over the past decade, Canada has lost 6 percentage points of global FDI, while the U.S. has gained 5. Canadian direct investment abroad (CDIA) is increasing faster than FDI but is concentrated in a very limited base of companies. There are over 1300 Canadian-based transnational firms, but Canada has only 3 of the top 100 in the world.*

Recently, Canadians have recognized the importance of international investment, and Canada's formal investment rules have been liberalized as a result. Canada has been a leader in promoting international rules for investment. These rules would protect Canadian investors and remove foreign barriers to investment in a variety of international fora.

While Canada has progressively undertaken investment liberalization, concerns remain over the restrictions on ownership investment. Investment policy initiatives therefore will continue to focus on providing an environment attractive for investment in Canada and on providing access and protection for Canadian investors abroad.

**The planning environment is dominated by such considerations as:**

- Canada's falling share of global FDI;
- a perception/reality gap on Canada's competitiveness;
- the need for more effective marketing tools to promote Canada's strategic partnerships and technology flows;
- cost-sharing between federal and provincial governments, municipalities and the private sector;
- unprecedented pressures on delivery capacity at embassies abroad; and
- the Red Book proposal for a Program for Export Market Development (PEMD) Investment fund for municipalities.

The challenge is to make Canada the NAFTA location of choice for new and expanded business investment. We must inform international investors of the economic renaissance so evident in Canada, and the extent to which Canada's international competitiveness ranking continues to improve. With Canada's dramatic and increasingly-acknowledged turnaround in its economic fundamentals, now is a good time to emphasize Canada's attractiveness to foreign investors.

<sup>1</sup> Statistics Canada does not include services exporters in their data on the composition of the Canadian export community.

# STRATEGY



## 3.1 Overview

*A main objective of the Government of Canada's foreign policy is to pursue Canadian prosperity and employment. To achieve this, the government intends to pursue several initiatives over the next few years as part of the Canada's International Business Strategy (CIBS). Initiatives will fall in four main areas:*

- market access
- export capability and preparedness
- international market development
- investment development.

Since relatively few Canadian firms export, CIBS initiatives aim to increase the number of SME exporters by the year 2000, as well as increase the export volumes of existing exporters. To succeed internationally, SMEs require timely market intelligence and improved access to financing. The government is looking to the private sector and to its own agencies to facilitate SME access to financing.

Lack of market intelligence is still regarded as a major impediment to potential exporters. To overcome this barrier, the government will continue to improve services delivered by the International Business Opportunities Centre, created to respond to specific trade leads identified by posts abroad. As well, *ExportSource* the information dissemination network available on the Internet, will provide SMEs with international business information. The ATS Online serves agri-food exporters with trade and market information relevant to the sector. It is also expected that the government will continue to lead Team Canada missions abroad, which will provide opportunities for Canadian exporters to win potential contracts.

The government has announced that it will build on the successful Team Canada approach with a focussed strategy, developed in consultation with industry, to improve our international economic performance by expanding Canada's trade base and becoming a location of choice for global investment. The centre-piece of this strategy is Team Canada Inc which will provide better service to Canadian businesses by integrating international business development functions across various government departments and with other levels of government. It will serve as an information resource centre for Canadian firms by tapping into the federal government's international network of trade officials.

To focus its trade development resources even further, the government has developed a list of key sectors and markets for export promotion that have been identified as having a high

growth rate in the coming years. The priority sectors are identified in Section 2.2 above; and country action plans have been developed for the following markets: the USA, China, Japan, Mexico, United Kingdom, India, Hong Kong and Germany, Taiwan, Chile and France.

### **Further trade policy priorities include:**

- managing the Canada-US economic relationship;
- strengthening the World Trade Organization as an institution capable of overseeing the operation of the multilateral trading system and conducting multilateral negotiations while providing a stable, transparent, rules-based international trading climate;
- expanding the network of free trade partners; and
- improving international rules governing foreign direct investment and anti-competitive behaviour.

For decades, the government has played an active role in international trade and investment, balancing the many considerations that have led to current policies and programming. The government is already committed to several elements of its policy agenda for the future, such as the WTO agricultural and services negotiations in 1999. Moreover, Canadian policy is already strongly committed to supporting international business development. Rather than endeavouring to change the direction of Canadian IBD policy, many of the strategic options focus on questions of scope, resources, process and timing, while meeting as effectively as possible domestic policy concerns. The top priority is to expand and defend Canada's international business interests.

## 3.2 Market Access

### 3.2.1 Initiatives

*Canada's market access is best served by a system based on rules which can provide the certainty and predictability that enables long-term business planning. Before investors will commit to plants, equipment, services, and production investments, they look for guaranteed access to markets large enough to permit economies of scale and dynamic efficiencies. At the same time, increased import penetration and inward investment ensures competition at home that leads to competitiveness abroad for Canadian firms.*

---

Canada's market access objectives must serve the public interest and remain compatible with domestic policy interests. The prime objective is to secure improved access for Canadian exports of goods and services to foreign markets. In the medium term, priorities include the elimination or reduction of tariff rates and non-tariff barriers affecting goods that we now export or will likely export in the future. Priorities also include improving access in sectors targeted by Canadian services firms.

International rules are now moving beyond the traditional focus on tariff and non-tariff border measures. They now address questions of domestic regulation with trade impacts. The key management challenge remains to find the right balance between domestic interests and concerns, and the pressures of accelerated globalization and market liberalization.

***To this end, several initiatives are being pursued concurrently:***

**Identifying trade and investment barriers**

Government will consult with private sector and non-government organizations (NGOs) to develop a coherent trade policy strategy to promote the domestic policy agenda and be supported by key domestic constituencies. Canada must identify where further liberalization and rule-making would be in our national interest and where our market access priorities lie. We must anticipate issues that our trading partners will put forward. Preparations for trade negotiations entail extensive consultation with Canadian stakeholders, including provincial governments, industry and other non-governmental interests. These consultations will also serve to enhance public understanding of the trade agenda and strengthen domestic support for trade liberalization in general.

Provincial governments expect to play a greater role in international trade matters when issues within their responsibility are put on the table. We want to build on the close working relationship that already exists and ensure that provinces are involved in the policy-making process. This reflects both their constitutional responsibilities and our interest in their full participation in the evolution of the trading system. In turn, the provinces' involvement and commitment to results is critical to ensuring effective implementation of negotiated undertakings.

**Negotiating trade agreements**

Bilateral, regional and multilateral trade negotiations present significant opportunities to establish the framework for enhanced trade and investment. They can complement and

reinforce efforts to expand and diversify Canadian exports and to increase Canada's share of foreign direct investment, while contributing to domestic and foreign policy goals.

We will strengthen the WTO and advance multilateral trade liberalization by contributing to the further development of disciplines in the "new" trade policy areas, such as competition policy, intellectual property and foreign investment. We will continue to work in the WTO and other relevant institutions to analyze the linkages and promote consistency of goals in trade policy, environment and labour standards.

We will examine ways to improve the operational efficiency and effectiveness of the WTO. We will continue implementation of the Uruguay Round agreements, with particular focus on the recently concluded agreements on basic telecommunications, financial services and information technology equipment. We will also emphasize the built-in agenda, particularly in areas where our interests require improved rules and improved market access. Among the items in the built-in agenda are the commitments to begin negotiations for further liberalization in agriculture (1999) and services (2000).

These commitments will be the building blocks for additional negotiations within more comprehensive multilateral negotiations, likely to begin in the 2000/2001 fiscal year. By then, WTO membership is expected to grow to encompass all major trading nations, including China and Russia. These accessions, coupled with greater participation and influence of developing countries, could alter the character of the WTO system and Canada's influence on the WTO's agenda. We will continue to cultivate closer working relationships with these new players, with our Quad partners, and with other, more traditional partners to build support for a stronger multilateral trading system.

The government will continue to focus on implementation of the NAFTA. With an increasingly integrated North American economy, we will need to consider whether Canadian interests would be served by deepening NAFTA and how that might be done.

Important developments in Latin America in 1998 include implementation of the Canada-Chile FTA, the launch of hemispheric FTAA negotiations, and enhanced trade relations with MERCOSUR. In Asia, APEC has agreed to examine further sectoral trade liberalization; in Europe, we are working actively with the European Union on a trade Action Plan and on an enhanced trading relationship with the European Free Trade Association (EFTA).





Given the growing influence of developing countries and emerging economies, the need to build consensus on a complex array of issues, and the diverse number of regional and other trading arrangements, Canada should capitalize on its experience in trade policy to build a stronger network of trade policy partners. We place a high priority on providing trade policy technical assistance to developing countries, to help them fulfil their Uruguay Round obligations. This will enable Canadian exporters to benefit from improved access to those markets.

### **Resolving trade irritants and barriers**

Expanding the trade and investment relationship with the United States will be critical, as will ensuring the integrity of the NAFTA. Challenges will include managing disputes in the grains and dairy industries, cultural and forestry sectors, as well as an unpredictable stream of trade remedy cases involving Canadian interests. Canada will deploy WTO and NAFTA dispute settlement procedures to defend its interests against protectionist actions and unilateral trade measures taken by the United States and other trading partners. We will continue to defend Canadian programmes against challenges. The Canadian government will require vigilance as the USA continues to enact legislation with extraterritorial application, and apply trade sanctions to support its foreign policy objectives.

## **3.2.2 Performance Measurement**

*The performance measurement strategy for strengthening market access is presented in Annex 1.*

## **3.3 Export Capability and Preparedness**

### **3.3.1 Initiatives**

*The government's products and services to prepare and inform exporters are designed to:*

- raise awareness of global market opportunities and promote exports as a growth option;
- provide export-readiness training to meet the needs of potential exporters;
- align Team Canada Inc services with the needs of individual firms; and
- provide self-help tools that allow services and Internet-based information sources, including *ExportSource* and *Strategis*, to be customized.

At the regional level, the International Trade Centres, under the leadership of Senior Trade Commissioners, play a coordinating role for the Regional Trade Networks. The Regional Trade networks improve service to business clients by linking key federal and provincial government IBD service providers with the private sector. Each year, since 1996, the partners of each Network have worked together to develop and implement their specific Regional Trade Plan.

Many sources of government export advice are available to potential and existing exporters. Because of their large SME client base, the federal regional development agencies — Atlantic Canada Opportunities Agency (ACO), Canadian Economic Development for Quebec Regions (CED) and Western Economic Diversification (WD) — as well as the Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario (FedNor), the Business Development Bank of Canada and the provincial governments are ideally positioned to contribute significantly to developing and delivering export capability and preparedness services.

***Collectively, the Team Canada Inc network of government departments and agencies is pursuing the following initiatives:***

### **Expanding Awareness of Global Market Opportunities**

A key element of the export capability and preparedness strategy is to foster a 'global-market' mind-set among Canadian firms. The provinces and federal regional development agencies provide convenient trade awareness sessions, export readiness seminars, networking breakfasts, self-help diagnostics, etc. Publishing company profiles and publicizing Export Award winners help raise the profile of successful exporters.

The Canadian Tourism Commission will continue to provide tourism industry decision-makers with credible, research-based marketing, product development and economic business intelligence, and encourage them to use this information in their business decision-making process.

### **Engaging Strategic Partners in Exporter Preparation with Particular Emphasis on SMEs**

The government coordinates exporter service resources through the Regional Trade Networks (RTNs). A continuing priority will be to recruit more federal departments, provinces and business associations to provide front-line exporter services. Front-line officers from all partners must have the tools, trade knowledge and trade service delivery capabilities they need to assist clients. Some innovative partnerships involve the academic community, for example, and include:

- matching export-potential firms with MBA students for market-specific research;
- International Co-op Internships;
- International Student Partnering; and
- Western Economic Diversification's International Trade Personnel Program.

### Targeting Team Canada Inc Services to meet exporter needs

One of the main priorities of the Regional Trade Networks will be to develop communications strategies that maximize the reach to firms. RTNs deliver a simple message: "There's never been a better time to export" — "Trade Team [province] offers coordinated and seamless exporter services to help you realize these opportunities." A national toll-free Team Canada Inc Export Information Service 1-888-811-1119 number provides direct access to Canada Business Service Centres, the International Trade Centres in Industry Canada, and Agriculture and Agri-Food Canada's Agri-Food Trade Service. These links will be expanded as more Team Canada partnerships are established. New Internet-based information sources (e.g. *ExportSource*, *ATS Online* and *Strategis*) provide 24 hour access to clients with Internet access.

Team Canada Inc export preparation services will be aimed at groups of firms tied in with sector and market opportunity and which have high export potential. These services are designed to equip clients with the skills and information necessary to initiate and establish sales in particular markets. Existing programs such as *NEXPRO — the New Exporters Program* (delivered by the Business Development Bank of Canada) and *New Exporters to Border States*, will complement services developed by the Regional Development Agencies. The latter include:

- WD's Export Readiness services offered in communities throughout Western Canada through their network partners and other local Chambers of Commerce;
- AGOA's Atlantic Trade Training Plan, which coordinates their regional activities;
- CED's CENTRACCES PME network throughout Quebec; and
- FedNor's international export preparation services in Northern Ontario through their IBD partnerships.

The newly revitalized Forum for International Trade Training (FITT) has also broadened its product offerings: *FITTskills*, *AgFITT*, *FITTServices* and *InhouseFITT*. Financing for exporters is available through the Business Development Bank of Canada

and Export Development Corporation. FITT's financing and advisory support will be targeted at firms that have the potential to succeed on bids for International Financial Institution projects.

Aboriginal Business Canada (ABC) has identified international trade as a key priority. Through its Aboriginal Trade and Market Expansion initiative, ABC will continue its trade support by recognizing cultural products as a priority IBD sector, marketing Canadian Aboriginal expertise to international indigenous communities, producing an Aboriginal CIBS, and developing an industry-led Aboriginal Trade entity which will focus on export promotion.

### Broadening and Diversifying the Exporter Base

Initiatives to broaden and diversify the exporter base include making training material available to industry associations and other organizations to customize according to the needs of its members. We will tap Canada's ethno-cultural diversity to create a competitive advantage. We will promote strategic alliances to pursue such international contracts as offshore capital projects and international financial opportunities. Through existing mechanisms such as the *Canadian Business Networks Coalition*, and the *Business Network Program* of the Canadian Chamber of Commerce, industry associations can play a stronger role in helping to set up such consortia and identifying possible networks of companies.

The Trade Research Coalition is a new government initiative to promote export development on the part of women entrepreneurs. A number of government departments and agencies (including DFAIT, the Industry Portfolio and Status of Women Canada), as well as various private sector associations, are actively involved. The Coalition is working to:

- conduct a comprehensive literature review on women entrepreneurs and trade;
- develop an Internet site for women entrepreneurs interested in export and trade issues;
- develop a database of women exporters; and
- host a Trade Summit for Women Entrepreneurs in Toronto in May 1999, drawing on the support of Canada's network of International Trade Centres.

We will encourage a mind-set for global markets and encourage more companies to make their products and services export-ready. Our objective is to enhance Canada's position as a reliable supplier of high-quality, value-added products. We will continue to expand partnerships to reach new client segments and identify new sectors with export potential, especially in new emerging technologies. This will require an ongoing review of local capabilities to match offshore opportunities.



### 3.3.2 Performance Measurement

*The performance measurement strategy for strengthening export capability and preparedness is presented in Annex 1.*

## 3.4 International Market Development

*The international marketplace is evolving quickly and becoming more complex and competitive. In turn, IBD activities must ensure that Canadian companies exporting or seeking strategic investment or technology alliances abroad have the support they need to pursue business opportunities. The federal government cannot and should not operate independently in this environment. It must instead play a leadership role in involving the provinces, business associations and other private sector partners, all with the objective of securing more business for Canada. Team Canada Inc is ideally structured to act in that capacity.*

### 3.4.1 Initiatives

#### Expanding the Team Canada Network

Team Canada Inc builds upon the spirit of partnership that has been key to the success of the Team Canada missions. It is neither a department nor a Crown corporation in the traditional sense. Instead, it functions as a "virtual" agency, and provides a single point of access for all the government's IBD activities. Under the Team Canada Inc umbrella, the Department of Foreign Affairs and International Trade, Industry Canada and Agriculture and Agri-Food Canada provide services and support to the Canadian business community.

***In the months ahead, Team Canada Inc will expand beyond the three core "IBD departments" by recruiting other IBD service-providers such as:***

- affiliated agencies and portfolio partners (eg. Export Development Corporation, the Regional Development Agencies and the Canadian Grain Commission);
- other federal departments (Canadian Heritage, Revenue Canada, Natural Resources etc); and
- provincial ministries.

New recruits will be encouraged to join the ExportSource website, to link up with the national 1-888-811-1119 number and to use the Team Canada Inc logo.

#### Improving Accessibility of Programmes & Services for Exporters

*Team Canada Inc will expand and broaden its information dissemination network to improve and facilitate access by novice and experienced exporters alike:*

- ▲ The International Business Opportunities Centre (IBOC) will be strengthened and integrated into Team Canada Inc to distribute export leads identified by posts abroad to WINExports' suppliers across Canada.
- ▲ Sectoral market studies will be produced to identify specific product and service opportunities in key overseas markets.
- ▲ *Exporter Awareness*, the Trade Commissioner Service outreach programme, will send officers to meet with firms across Canada.
- ▲ *ExportSource*, the new Internet site that provides information on all Team Canada Inc services, will be expanded beyond the three core IBD departments.
- ▲ The 1-888-811-1119 number, which gives ready access by business to Canada Business Service Centres, will draw in new partners from across the Team Canada spectrum.

#### Increasing the Number of "First-ever" and "New-to-market" Exporters

The financial risk of entering new markets, especially those distant from the North American continent, is a major deterrent for Canadian business. The Program for Export Market Development (PEMD) was specifically designed to address this deterrent. To help meet the policy goal of doubling the number of active exporters in Canada, the government is examining additional measures, including new and expanded programs to target first-ever and new-to-market exporters, in addition to re-tooling PEMD with a focus on SMEs.

In the past, promotional programmes to encourage Canadian firms to move into new markets have been very resource-intensive. Even programs with a proven track record for effectiveness and impact, such as PEMD, have been difficult to fund at a substantive level. In recent years PEMD has been cut from \$19.5 million to \$11.5 million.

Recent initiatives to increase the size of the export community include a programme targeting New Exporters to Border States (NEBS). Measures are now being examined to graduate exporters from the USA to third markets.

A new unit has been created to concentrate on the special needs of SMEs in export markets to ensure that all trade promotion services appropriately reflect those needs. The unit will be conscious, as well, of the special requirements of women, Aboriginal and young entrepreneurs, and will examine means to bring these new constituents into the export fold.

In the international context, Canada's International Business Strategy has been refocused to concentrate on priority sectors and their key markets. Major access impediments will be identified and strategies developed to deal with them as part of a comprehensive market development plan for each priority country. The private sector and the provinces will be actively involved as members of National Sector Teams who will lead the process.

### Increasing Market Share in Key Emerging and Fast Growth Markets

While Canada has experienced impressive expansion of trade in the past 5 years, much of the growth is concentrated in a limited number of markets and sectors. Dependence on the US market has grown to over 80% of all exports; our goods exports are highly concentrated in certain key sectors (resources 40% and automotive 23%); and export gains have been concentrated in sectors already experiencing the best net performance. At the same time, we have lost market share in many of the rapidly growing markets in the world.

The following chart shows that, despite our collective endeavors, we are losing ground to our foreign competitors in a number of major markets: particularly India, Brazil, and Japan.

While diversifying exports, we should not downplay or undercut our success in existing markets and sectors such as the USA where, after ten years of free trade, our market share in the world's richest market is the envy of every major trading nation. Initial success in the USA market can be a springboard to other markets. On the other hand, concentrated exposure to a single market makes us vulnerable, in this case to the US business cycle and to the Canada/US dollar exchange rate.

Declining government resources for trade support poses a difficult programming choice: whether to allocate resources to where short-term results are more readily achieved (the USA and Western Europe), or deploy them to newer markets which require greater effort for longer-term success.

The Team Canada partnership is heavily engaged in raising awareness of new and expanding opportunities abroad. The focus on APEC Ministerial and Leaders meetings in 1997, and the multiple events undertaken for Canada's Year of Asia Pacific, helped raise awareness of business opportunities in the world's fastest growing regional market. Similarly, the Team Canada mission to Argentina, Brazil, Chile and Mexico and the launch of FTAA negotiations in 1998, help increase interest in Latin America, another fast-growing region.

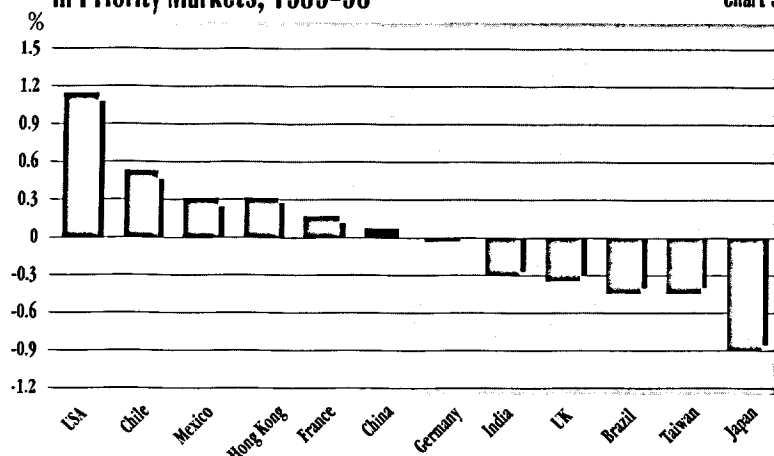
To respond to these initiatives and to the increased exporter interest they will generate, we intend to increase the number of Trade Commissioners abroad by transferring positions from headquarters. We are also redeploying Trade Commissioners in the field from low- to high-priority posts and exploring the legalities of hiring locally engaged commercial officers on a term basis to give us more flexibility in allocating resources in response to market pressures.

New units (a Global Opportunities: GO Team of Trade Commissioners and an Advocacy Unit) will focus on "rapid response" capability to capitalize on short-term trade opportunities in key emerging markets, and on providing political advocacy support for Canadian firms pursuing selected international projects and business deals.

Starting with a series of cost-shared pilot projects, an important element in our strategy will be to build partnerships with trade and industry associations and multi cultural communities to leverage their international experience. The Team Canada trade missions provide a good example of the partnership approach. The Prime Minister, supported by provincial premiers, has led three missions to Asia and two to Latin America, bringing home \$24 billion in business deals since 1994, and helping open the world's fastest-growing markets to Canadian

Change in the Share of Canadian Exports in Priority Markets, 1989-95

Chart 3



Source: DFAIT (1997)



business. The missions represent a significant investment by both government and the private sector. They are highly visible and they work. For this reason, DFAIT will establish a Team Canada Mission Unit to plan and coordinate all related events and to develop a longer-term strategic approach to such missions (timing, destinations, themes, participation, pre- and post-mission activities).

This Team Canada approach is harnessed at the sectoral level through the National Sector Teams which provide a vehicle through which to coordinate sector stakeholders' IBD efforts. Private sector members join public sector representatives at both the federal and provincial level to develop and implement coordinated, sectoral IBD strategies and action plans through Canada's International Business Strategy. Through extensive consultation among team members and Canada's Trade Commissioners abroad, plans and activities are identified that reflect the interests of Canadian companies, ensure focussed and coordinated use of IBD resources, and match Canadian capabilities with foreign opportunities. The National Sector Teams will pursue a renewal and revitalization program which will, during this planning period, result in Teams focussing on sectors where Canadian opportunities are the greatest.

### **Broadening the Export Product Range**

An efficient and effective trade development programme must remain consistent with the changing composition of Canadian exports. Over the past 32 years, resource-based exports fell from 43% to 18% as a proportion of total merchandise exports. Meanwhile, end products and semi-manufactures increased from 57% to 82%. At the same time, the share of Canada's total services export represented by commercial services (telecos; computer and information services; insurance and financial services; and engineering, architectural and other services) expanded from 20% in 1969 to 37% in 1994. The shift from a resource base to a more advanced industrialized economy is set to continue as Canada's foreign trade pattern moves to a knowledge-based economy.

#### ***New initiatives are designed to tap this growing potential:***

- Having established a network of Canadian Education Centres in Asia, we plan to establish additional centres in Latin America, the Middle East, Europe, South Africa and the USA to recruit more foreign students and to market Canadian education services.

- In partnership with the private sector, the government will market its public sector expertise more effectively abroad, in such areas as elections management and auditing practices.
- We will reinforce the ability of Canada's cultural sector to market its products internationally.
- We will capture adequate data for service industries.
- PEMD Trade Association agreements are targeted for expansion.
- World tourism is projected to grow 7% annually until 2005. We must capitalize on this and promote Canada as a top choice tourist destination.

These initiatives require funding from one of two primary sources: incremental resources for IBD program spending; or re-allocation of existing resources within the envelope. In the current climate of fiscal restraint, it is extremely difficult to formulate and implement new trade development strategies. Without new resources, we are faced with relying on better management and more effective implementation, focussed on sectoral and market priorities and improved delivery.

### **3.4.2 Performance Measurement**

*The performance measurement strategy for strengthening international markets is presented in Annex 1.*

## **3.5 Investment Development**

### **3.5.1 Initiatives**

*Between 1980 and 1994, Canada's share of global FDI fell from 11% to 5%, while the U.S. share increased from 17% to 22%. Canada's success in increasing its share of foreign direct investment is challenged by increased and intense global competition for international investment, particularly from rapidly expanding markets outside North America and Western Europe; increased competition among multi-national enterprise (MNE) affiliates for product and research mandates; and a wide range of generous incentives offered to foreign investors by competing jurisdictions, most notably by a number of states and municipalities in the United States.*

---

As a function of government, investment development has had neither the profile nor the support accorded to trade development. In 1996, as part of its jobs and growth agenda, the federal government launched a new strategy to attract, retain and expand international investment in Canada. This strategy provided a broad framework against which all federal investment promotion activities were to be designed as well as a more focused marketing approach to specific MNEs in priority markets and target sectors.

## The strategy has five elements.

### Enhanced Marketing of Canada

The first calls for systematic and effective marketing of Canada's investment strengths, in particular, as the gateway to NAFTA.

- ▲ Canada's "brand image" will be marketed to eliminate the serious gap between perception and reality in the minds of potential international investors. The recently-released 1997 KPMG Study, which compares business costs in cities in Canada, the USA and Europe, provides a strong endorsement of Canada as a choice location for investment. This message is reinforced by studies published by international authorities such as the World Economic Forum, the Economist and the United Nations and is being systematically communicated to key investment decision-makers around the world.
- ▲ Inviting the Prime Minister and other federal and provincial ministers to spread the message will increase its impact, as will an initiative to employ the services of Canada-based Chief Executive Officers to make the case for investing/expanding in Canada.
- ▲ Investment resources at our foreign missions will be strengthened, especially in key areas such as the USA and Western Europe to enhance their capacity to promote foreign investment in Canada.
- ▲ A toll-free telephone service, in all major markets, has been installed in major markets to serve potential foreign investors.

### Improved Investment Climate

To move up the global FDI ranking, we must continuously benchmark and improve Canada's investment regime vis-à-vis the competition. Canada stands up well against foreign competition; it is important that we catalogue our advantages and publicize them in pursuit of targeted investment opportunities.

- ▲ We will use our network of foreign posts as well as outreach with foreign companies already established in Canada to identify perceived impediments to new or expanded investments, and signal these to senior policy makers for appropriate action. For example, the absence of financial incentives, both tax- and expenditure-based, is mentioned as a factor that can work against us when competing against numerous jurisdictions in the USA and, at times, in Europe. Others argue that the importance of company-specific incentives in investment decision-making is exaggerated and what matters most are macro-factors such as market access, infrastructure, Research and Development and other tax related factors, and the availability of skilled labour. Greater effort is needed to package and market our assets effectively in these areas.

- ▲ Federal departments and agencies involved in IBD, together with other Team Canada partners, will continue to improve conditions for investment in the Canadian economy.
- ▲ The investment attraction strategies of key competitors will be monitored to assess Canada's competitiveness.
- ▲ Based on these inputs, an annual report on Canada's investment climate will be prepared for distribution to decision-makers and stakeholders.

### Selective Targeting of MNEs from Key Countries and Priority Sectors

The third component of the investment strategy led to the creation of Investment Partnerships Canada (IPC), a joint IC/DFAIT unit to coordinate targeted campaigns to attract and retain multinational investment for Canada.

- ▲ IPC and embassies abroad provide one-stop servicing of the investment needs of selected MNEs.
- ▲ Posts have their own corporate liaison programs abroad which complement IPC activities as well as the domestic call programme involving senior officials in Canada.
- ▲ Seven federal Deputy Ministers have been assigned as Country Champions to define opportunities, build relationships and promote Canada as a place to invest by traveling abroad to meet with targeted MNE's. These efforts focus on markets in Asia (South Korea, Japan), Europe (UK, France, Netherlands, Germany and Sweden) and the United States.



---

- ▲ Consistent with the government's goal of building a knowledge-based economy, sector strategies including a foreign investment component are being developed for technology sectors such as informatics, life sciences, agri-food, and biotechnology.

- ▲ Regional investment plans are being prepared for key markets: the USA, Europe, and Asia-Pacific.

#### **International Partnering Opportunities for SMEs**

- ▲ Recognizing the unique investment-related needs of SMEs, a program has been developed to assist Canadian SMEs locate foreign business partners. This program, using an extensive network of industry contacts, identifies small and medium sized companies in growing high technology sectors and helps them find foreign partners with whom to share technology, establish a market presence or make an investment.

- ▲ We will compile sector capability kits and stage events in foreign markets to inform others of Canadian capabilities and specific opportunities in the identified key technology sectors.

- ▲ Outgoing missions will be organized around trade shows where the potential for successful matching has clearly been identified. The program will also respond to requests from abroad to match Canadian partners with interested foreign companies.

- ▲ The programme will involve more Team Canada partners.

#### **Partnerships among Team Canada Players**

- ▲ While virtually all provinces are actively involved in investment promotion, some operate more independently than others. Since our common objective should be to get Canada as a country on the short-list of prospective investors, we are working to strengthen collaboration in this area.

- ▲ We are also working with the Economic Developers Association of Canada to help individual municipalities better service actual and potential foreign investors.

- ▲ Work remains to be done to build our capacity to pull together all relevant federal programs and policies, as well as provincial and municipal partners, to meet investors' needs.

#### ***Canadian Direct Investment Abroad***

Canada has a small, but growing, base of domestically-owned transnational corporations. Canadian direct investment abroad (CDIA) is growing rapidly, to over \$130 billion in 1996, reflecting today's reality of an increasingly integrated world market and the participation of Canadian business in that integration. These firms have recognized that investment abroad can be an essential element of their strategy to access new markets, especially in resource and high-growth markets that often demand local presence.

Given the interrelationship that has been shown to exist between trade and investment, a trading nation like Canada has much at stake in the expansion of international investment undertaken by Canadian-based firms. Currently, the federal government does not overtly promote CDIA, even though the resulting benefits (trade, profits, dividends, technology transfer to Canada) may be substantial. The benefits are demonstrated by the success abroad of Canada's chartered banks.

Some of our competitors (notably the UK and the USA) have recognized the significant benefits related to outward investment and have made its promotion an important element of economic policy. Promotion activities include direct programming, priority in international investment negotiations, or political support.

In many circumstances, CDIA helps expand trade and generates net benefit and employment in Canada. However, some Canadians see CDIA as exporting jobs and growth.

The government already supports CDIA to some extent in investment protection negotiations and in capital project advocacy but, as a matter of stated policy, does not seek to assist firms to locate facilities abroad. This issue will be considered further.

### **3.5.2 Performance Measurement**

*The performance measurement strategy for strengthening investments is presented in Annex 1.*

## International Business Development Strategy: 1998-2001 Performance Measurement Strategy Reporting Template

**IBD Objective: To create jobs and prosperity by assisting Canadian firms to take full advantage of international business opportunities and by facilitating investment and technology flows.**

### I Industry (Macro) Level Performance:

<b>Level</b>	<b>Performance Indicators</b>	<b>Performance Measurement</b>
Aggregate performance	<p>Exports of Goods &amp; Services</p> <p>Export Community</p> <p>Diversification</p> <p>Investment</p>	<p>Exports and Balance of Trade (Exports by countries/industries, Balance of trade, Trend in trade and commodity prices, Contribution of trade to growth and job creation)</p> <p>Value-Added Exports (Growth rate of Canadian exports of finished goods and services)</p> <p>Size and Composition of the export community</p> <p>Market Diversification (Growth rate of Canadian exports to selected high growth markets)</p> <p>Product/sector diversification</p> <p>Investment Flows (Trends in FDI and CDIA stocks (level and percent of GDP), FDI/CDIA by country/region of origin, FDI/CDIA by industry)</p>
Relative performance	<p>Exports of Goods &amp; Services</p> <p>Diversification</p> <p>Investment</p>	<p>Growth rate of Canadian exports relative to G7</p> <p>Growth rate of Canadian exports in priority sectors relative to G7</p> <p>Growth rate of Canadian exports to priority countries</p> <p>Growth rate of Canadian exports of finished goods and services</p> <p>Growth rate of Canadian exports to selected high growth markets</p> <p>Growth rate of Canadian inward DI stock relative to G7 countries (rate of growth, ratio &amp; level)</p> <p>Growth rate of Canadian outward DI stock relative to G7 countries (rate of growth, ratio and level)</p>





**International Business Development Strategy: 1998-2001**  
**Program/Service Level Performance**  
 (By Key Results Area)

**Market Access**

<b>OUTCOME (What we want to achieve): <i>maintain and improve secure market access</i></b>			
<b>Initiatives: Expected Results</b> (The results we want)	<b>Performance Indicators</b> (What reflects expected results?)	<b>Performance Measures</b> (How do we measure progress?)	<b>Performance Targets</b>
<p><b>Identifying, with industry, significant trade and investment barriers in priority and emerging markets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarification of Canada's market access priorities following analysis and consultations including sector-specific consultations</li> <li>• Strengthening of domestic support for trade liberalization through outreach programs and consultations</li> <li>• Enhancement of public understanding and consensus on trade agenda through consultation</li> <li>• Development of medium-term Canadian strategy for upcoming market access negotiations in multilateral and regional fora (WTO, FTAA, APEC)</li> <li>• Development of Canadian positions on trade policy interface with emerging issues of corporate governance, codes of conduct, trade and environment, labour, culture</li> <li>• Identification of irritants and responses regarding Canada/US relations through private sector consultations</li> </ul> <p><b>Negotiating bilateral, regional, and multilateral trade agreements</b></p> <p><b>a) Multilateral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WTO rules-based multilateral trading system strengthened by promoting greater transparency and respect for dispute settlement process</li> <li>• Full implementation of Uruguay Round commitments advanced</li> <li>• WTO membership expanded to include all major trading partners</li> <li>• Ground-work for the resumption of WTO negotiations on agriculture (1999) and services (2000) and possible launch of new round in year 2000</li> <li>• Consultations with provinces and industry stakeholders on their interests and negotiating priorities</li> <li>• Completion of Multilateral Agreement on Investment negotiations</li> <li>• Incorporation of agriculture into OECD Agreement on Guidelines for Officially Supported Export Credits</li> <li>• Bio-Safety Protocol negotiations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance related to bilateral and multilateral market access pursued:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• traditional markets</li> <li>• priority markets</li> <li>• emerging markets</li> </ul> </li> <li>• Performance related to negotiations to remove trade barriers identified by industry           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canadian priorities reflected in WTO accessions</li> <li>• Canadian priorities reflected in WTO work for next Round</li> </ul> </li> <li>• Performance related to the resolution of trade irritants           <ul style="list-style-type: none"> <li>• dispute settlement</li> </ul> </li> <li>• Performance in Advancing Canadian Interests Internationally           <ul style="list-style-type: none"> <li>• representation of Canadian interests in international fora (WTO, APEC, OECD, FAO)</li> </ul> </li> </ul>		

## Market Access (continued)

OUTCOME (What we want to achieve): <i>maintain and improve secure market access</i>			
Initiatives: Expected Results (The results we want)	Performance Indicators (What reflects expected results?)	Performance Measures (How do we measure progress?)	Performance Targets
<p><b>b) Regional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Greater transparency and discipline in the application of trade remedies within NAFTA</li> <li>• Launch of FTAA negotiations in April 1998 to enhance trade and investment relations with priority and emerging markets in Latin America</li> <li>• Completion of early voluntary sectoral liberalization initiatives within APEC</li> <li>• Expansion of trade and investment links and cooperation with MERCOSUR</li> <li>• Trade and investment links with EU and EFTA strengthened</li> </ul> <p><b>c) Bilateral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection for Canadian investors abroad through Foreign Investment Protection Agreements (FIPAs) increased</li> <li>• Development of new partnerships with priority and emerging markets</li> </ul> <p><b>Resolving specific irritants and barriers to trade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canadian rights under the WTO promoted and defended in dispute settlement proceedings</li> <li>• Improvements in Canada-U.S. trade relations</li> <li>• Effective long-term solution found to the softwood lumber dispute</li> <li>• Impact of Helms-Burton and similar legislation on Canadian firms minimized</li> <li>• Canadian interests supported in dialogue with U.S. regarding special import and export measures and controls</li> <li>• Industry, provincial, sectoral interests fully engaged in efforts to resolve disputes</li> <li>• Resolving specific trade barriers in priority and emerging agri-food markets</li> </ul> <p><b>Advancing Canadian interests through international bodies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canadian interests advanced through influence in international organizations including WTO, APEC, OECD, FAO</li> </ul>			



## International Business Development Strategy: 1998-2001

### Export Capability and Preparedness

<b>OUTCOME (What we want to achieve): <i>Internationally competitive and export oriented industry</i></b>			
<b>Initiatives: Expected Results</b> (The results we want)	<b>Performance Indicators</b> (What reflects progress on key expected results?)	<b>Performance Measures</b> (How do we measure progress?)	<b>Performance Targets</b> (How much?) (When?)
<p><b>Expanding Awareness of Global Market Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recognition in business, particularly small and medium sized enterprises (SMEs), of exports as a growth option</li> <li>• firms increasingly focus on exporting as a major business objective</li> <li>• tourism industry decision-makers using credible research-based business intelligence</li> </ul> <p><b>Engaging strategic partners in exporter preparation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• more federal departments, provinces and business associations, providing "front-line" exporter services, and who are active partners in Regional Trade Networks and National Sector Teams with "seamless" delivery of services amongst partners</li> </ul> <p><b>Targeting Team Canada Inc services to meet exporter needs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• increased awareness of and use of, Team Canada Inc exporter-support services</li> <li>• new Internet-based information sources with 24 hour access e.g. ExportSource, Strategis, that include tools for customization to meet individual needs</li> <li>• toll-free 1-888 # with direct links to more Team Canada partners</li> <li>• export-readiness training targeted to firms with exporter potential</li> <li>• project-specific financing and advisory support</li> </ul> <p><b>Broadening and diversifying exporter base with particular emphasis on SMEs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• increased numbers of export-ready/export-oriented firms, including small firms, ethnic groups, Aboriginal enterprises, women entrepreneurs, etc. with focus given to firms in priority sectors and those interested in priority markets</li> <li>• broader range of sectors recognizing export-opportunities</li> <li>• broader range of 'export-ready' products/services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Level of interest in exporting</li> <li>• Level of use of TCI services</li> <li>• Number of export-ready firms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Export attitude surveys</li> <li>• Number of hits on ExportSource</li> <li>• Number of calls to 1-888</li> <li>• WIN Export registrations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong level of awareness of global market opportunities</li> <li>• High level of use of Team Canada Inc services</li> <li>• Increased number of export-ready firms</li> </ul>

## International Business Development Strategy: 1998-2001

### International Market Development

<b>OUTCOME (What we want to achieve): <i>Increased exports of Canadian goods and services</i></b>			
<b>Initiatives: Expected Results</b> (The results we want)	<b>Performance Indicators</b> (What reflects progress on the expected results?)	<b>Performance Measures</b> (How do we measure progress?)	<b>Performance Targets</b> (How much) (When?)
<p><b>Expanding the Team Canada network</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerships promoted with the provinces, business associations and other private sector constituencies through Team Canada Inc to secure more international business for Canada</li> </ul> <p><b>Improving accessibility of programmes and services for exporters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet access: 24-hour access service on a single website (ExportSource) to be expanded to include other service providers</li> <li>• national call number: toll-free 1-888 # to expand access to more Team Canada service providers</li> <li>• International Business Opportunities Centre (IBOC): distribute export leads from posts abroad to 10,000 WINExport suppliers across Canada</li> <li>• TCS Outreach Programme: "exporter awareness" initiative to send 150 officers to meet 600 firms in 45 cities across Canada</li> <li>• Market studies: produce 250 studies to identify product and service opportunities in key overseas markets</li> <li>• improved access to the Agri-Food Trade Service (ATS) and new services developed</li> </ul> <p><b>Increasing the number of first-ever and new-to-market exporters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SME's, youth, women and aboriginal entrepreneurs encouraged to use IBD programmes</li> <li>• PEMD to target SME's, new exporter constituencies and novice exporters</li> <li>• Canada's International Business Strategy (CIBS), as the key federal-provincial planning document, will be used to develop priority sector objectives by priority market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Level of use of TCI services</li> <li>• Export business generated</li> <li>• Support to the export community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of hits on ExportSource</li> <li>• Number of calls to 1-888</li> <li>• Business generated by IBOC</li> <li>• Business resulting from Team Canada Missions</li> <li>• Client Survey TCS satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 macro targets:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) doubling the # of active exporters to 10,000 by 2000 and</li> <li>b) recapturing 4% of the value of the world agri-food export market by 2005 while reversing the current 60:40 ratio of primary/processed agri-food exports</li> </ol> </li> <li>• Programme targets: (a) baseline for hits on ExportSource and the 1-888 #; (b) leads distributed by IBOC (10,000) and business generated therefrom; (c) establish baseline for TC Mission business and TCS client satisfaction</li> </ul>



## International Market Development (continued)

<b>OUTCOME (What we want to achieve): <i>Increased exports of Canadian goods and services</i></b>			
<b>Initiatives: Expected Results</b> (The results we want)	<b>Performance Indicators</b> (What reflects progress on key expected results?)	<b>Performance Measures</b> (How do we assess progress?)	<b>Performance Targets</b> (Lowest Commitment)
<p><b>Increasing market share in key priority and emerging markets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategic approach to planning and follow-up for Team Canada missions adopted</li> <li>• GO Team for short-term opportunities in key priority and emerging markets</li> <li>• 10 trade positions transferred from HQ to field annually to target historical 70:30 ratio by 2006</li> <li>• identify priority markets and "emerging" markets and allocate programme and personnel resources accordingly</li> <li>• implement the three year action plans for agri-food exports in priority and emerging markets</li> </ul> <p><b>Broadening the export product range</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• knowledge-based growth sectors targeted: educational services (new Canadian Educational Centres abroad); cultural products; services</li> <li>• Canadian public service expertise marketed aggressively</li> <li>• Canada as a tourist destination marketed</li> <li>• increased share of higher value products in Canada's export mix</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70:30 HQ: field ratio for Trade Commissioner deployment by 2006</li> </ul>

## International Business Development Strategy: 1998-2001

### Investment

<b>OUTCOME (What we want to achieve): <i>Increased business investment</i></b>			
<b>Initiatives: Expected Results</b> (The results we want)	<b>Performance Indicators</b> (What reflects progress on (by expected results?))	<b>Performance Measures</b> (How do we measure progress?)	<b>Performance Targets</b> (How much (how long?))
<p><b>Marketing Canada as a place to invest</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased promotion of Canada's investment strengths by PM, First Ministers and Ministers of Canada</li> <li>• Promotion of Canada as the investment gateway to NAFTA</li> <li>• Enhancement of capacity at Posts to promote inward investment</li> </ul> <p><b>Improving investment climate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bench marking Canada against the competition re: perceived regulatory barriers</li> <li>• Examination of Investment attraction strategies of key competitors</li> <li>• Progress towards resolution of key impediments to investment</li> </ul> <p><b>Increasing investment by MNEs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DM Country Champion Program to lead focused targeting</li> <li>• Sector-specific campaigns in: IT&amp;T (including Semiconductors), Life Sciences, Agri-food and other priority sectors</li> <li>• Facilitation of the international expansion of globalizing Canadian MNEs</li> <li>• Implementation of "rapid response team" for agri-food investment projects</li> </ul> <p><b>Increasing SME partnering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venture Capital missions undertaken to U.S., Asia, Europe</li> <li>• Increased use of intra-Government expertise in identifying Partnership-ready Canadian SMEs</li> </ul> <p><b>Promoting new partnerships in federal/provincial/municipal investment efforts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishment of a domestic database profiling Canadian municipalities for local/foreign Site Selectors</li> <li>• Development and implementation of a federal-Provincial Agri-food Investment Strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canada's image for investment</li> <li>• International ranking on competitiveness</li> <li>• Relative share in FDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survey or investor awareness</li> <li>• Survey of competitiveness</li> <li>• FDI rates compared to economy, sector, source</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced perception/reality gap on Canada's international competitiveness ranking</li> <li>• Increased Canadian share of world foreign direct investment flows</li> </ul>



## Federal Government IBD Products and Services

*The three departments which devote the greatest resources to international business development (IBD) are the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), Industry Canada (IC), and Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC). In preparing this IBD Business Plan across the three core departments, we drew on the common activity lines of the departments' existing business plans for the 1998-2001 fiscal years.*

### Department of Foreign Affairs and International Trade

DFAIT has the lead for international business development. One of the department's eight business lines is **International Business Development**. Its objective is to contribute to jobs and growth by encouraging Canadian firms to take full advantage of international business opportunities and facilitating investment and technology flows.

*The principal business line clients are ready-to-export companies which seek the following services:*

- market information and intelligence;
- advice and counsel on foreign markets;
- partnering and matchmaking;
- advocacy with foreign governments and business on client's behalf; and
- support in selecting and organizing trade, investment, and tourism events.

Twenty-five federal departments and agencies, and all 10 provinces play an IBD role. The Trade Commissioner Service and DFAIT are the primary source of assistance abroad, however, to the exporting community.

*As a core member of Team Canada Inc, DFAIT expects its IBD activities to contribute to the enhancement of Canada's international trade and investment performance over the years 1998-2001 by:*

- broadening and diversifying the Canadian export base, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises (SME's);

- increasing the number of "active" exporters;
- improving Canada's share of global foreign direct investment, particularly foreign direct investment (FDI) targeted at the North American Free Trade Agreement (NAFTA) market;
- increasing market share in the 15 fastest-growing emerging markets;
- broadening our sectoral mix of exports;
- strengthening IBD support for SME's including strategic alliances with foreign partners.

At the same time, the department will implement a measurement-by-results system for the Trade Commissioner Service. This meets the recommendations of the Auditor General by improving accountability, by providing a balanced view of results achieved and by providing the essential requirements for continuously improving service delivery.

### Industry Canada

Industry Canada plays a key role in helping Canada succeed in the global, knowledge-based economy through a wide range of micro-economic instruments. These instruments include activities such as industrial and technological development, the fostering of scientific research, the setting of telecommunications policy, investment promotion, trade development and small business development.

*With its Portfolio, provincial and private sector partners and stakeholders, Industry Canada helps improve the climate for economic growth and job creation in Canada by focussing on five key strategic objectives:*

- **Trade:** increasing Canada's share of global trade
- **Investment:** improving conditions for investment
- **Innovation:** improving Canada's innovation performance and the transition to the knowledge-based economy
- **Connectedness:** making Canada the most connected nation in the world
- **Marketplace Services:** building a fair, efficient and competitive marketplace

---

***Industry Canada works with key partners within government and in the private sector to increase the number of exporting firms and to diversify markets by:***

- Targeting IBD resources to priorities identified in Regional Trade Plans (RTPs) and priority sectors through renewed National Sector Teams.
- Supporting trade development activities to advance sectoral objectives, including incoming and outgoing missions, domestic and foreign trade shows, conferences and seminars, targeted dissemination of sector and market products intelligence, and development of information.
- Identifying and matching Canadian sources of supply, in particular small businesses, with foreign trade opportunities through the International Business Opportunities Centre.
- Improving services to business clients at the local level — under the leadership of the International Trade Centres (ITCs) — by linking federal and provincial government departments and agencies (including Industry Portfolio Regional Development Agency partners) and the private sector through Regional Trade Networks (RTNs). These networks, which provide services to both active and potential exporters, are a key component of the domestic Team Canada strategy and build on various federal-provincial agreements on trade and investment. Key services include: exporter preparation, market information and intelligence, export counselling, and information on international financing.
- Providing information to both export-ready and new-to-exporting firms through *ExportSource*, Team Canada's award-winning, one-stop Internet access point for leading-edge trade and export-related information.
- Promoting the growth of Aboriginal businesses to participate in and expand trade domestically, internationally and among Indigenous peoples.
- Working to improve access to key markets through the elimination of technical barriers and regulations, subsidies, government procurement restrictions and environmental measures that distort trade or investment decisions, and through tariff liberalization initiatives.
- Continually working towards mutually-reinforcing domestic and international policy agendas, particularly in areas such as investment, standards, competition policy, services, and intellectual property.

***We are also working to attract new FDI and retain existing foreign investment by:***

- marketing Canada's advantages as an investment site
- assisting SME growth through international investment partnerships
- improving the investment climate and removing investment impediments
- targeting and customizing servicing of specific MNEs in priority sectors
- forging new partnerships across all levels of government and the private sector.

Investment Partnerships Canada plays a coordinating role to secure high-profile, strategic investments in Canada's key growth sectors, and to retain strategic investment where they are at risk.

#### **Agriculture and Agri-Food Canada's**

AAFC's departmental vision is that of "a growing, competitive, market-oriented agriculture and agri-food industry that is profitable and responds to the changing food and non-food needs of domestic and international customers, is less dependent on government support, and contributes to the well-being of all Canadians and the quality of life in rural communities while achieving farm financial security, environmental sustainability and a safe, high-quality food supply".

One of AAFC's four business lines is **Expanding markets**. The objective is to work with industry and other partners to improve and secure market access and enable the Canadian agri-food sector to capture opportunities for trade in domestic and export markets, with a focus on higher-value agriculture and agri-food products. Within this business line, results are expected under three **Key Results Areas**:

***Market Access: The Department seeks to improve and more secure access to international markets and reduce internal barriers to trade. It pursues these objectives by:***

- negotiating and maintaining trade agreements
- reducing barriers to domestic and international trade; and
- advancing Canadian interests through the activities of international bodies.





---

***Market Development: The department promotes increased sales of Canadian agriculture and agri-food products by:***

- identifying priority and emerging markets for industry;
- helping industry develop strategies to maximize export trade;
- providing services and programs that promote export growth and market readiness in both products and companies;
- identifying and analyzing opportunities for industry to capture higher-value processing opportunities
- fostering a more integrated supply chain management approach all along the food system; and
- helping the industry maximize the benefits from opportunities in the domestic market.

***Investment: AAFC seeks to improve Canada's agriculture and agri-food investment climate by:***

- developing of a federal/provincial agri-food investment strategy in close partnership with the provinces;
- identifying and promoting opportunities for domestic and international direct investment;
- supporting related alliances in the Canadian agriculture and agri-food sector;
- encouraging strategic alliances to favour the acquisition of "intangible" assets such as technology and marketing expertise; and
- providing services, advice and adaptation mechanisms to support domestic industry with a view to increasing its capacity and capability to supply internationally competitive products.





Équipe Canada inc • Team Canada Inc

# PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL PLAN D'ACTIVITÉS

Canada

1 9 9 8 . 2 0 0 1

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01002255 9

DOCS  
CA1 EA 98I51 EXF  
International business development  
business plan : 1998-2001. --  
56248708

# PRÉFACE

---



Les commentaires de la clientèle ont donné lieu à une réévaluation en profondeur de l'orientation et de la structure des efforts de promotion du commerce et de l'investissement du gouvernement. La nouvelle stratégie de promotion du commerce international (PCI) repose avant tout sur des consultations avec le secteur privé et contribue au programme gouvernemental relatif à l'emploi et à la croissance.

La stratégie vise l'adoption d'une approche à l'échelle du gouvernement pour créer des partenariats avec les provinces et le secteur privé en mettant à profit les forces collectives de tous les participants afin de compenser la diminution des ressources, de réduire les chevauchements, de fixer les priorités, d'améliorer les systèmes de diffusion de renseignements sur les marchés et de repérage de fournisseurs, et de simplifier l'exécution des programmes et la prestation des services.

Cette façon d'aborder la promotion du commerce international est maintenant désignée comme l'approche « d'Équipe Canada ». Les éléments centraux de cette approche sont les missions commerciales très fructueuses d'Équipe Canada dirigées par les premiers ministres fédéral et provinciaux à l'étranger et le lancement d'Équipe Canada inc au pays.

Équipe Canada inc est le moteur des efforts que déploient de façon continue le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Industrie Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada afin d'assurer une meilleure cohérence entre les programmes des ministères fédéraux, des provinces et du secteur privé ainsi que rendre plus efficaces l'exécution des programmes et la prestation des services de PCI.

Ce document de planification stratégique constitue une première, car aucun autre plan d'activités relatives à la PCI n'avait encore été élaboré de concert par les trois principaux ministères fédéraux chargés de la PCI. Le plan a pour but de rendre plus transparente l'approche stratégique gouvernementale à l'égard du commerce international tout en prévoyant qu'on rende davantage compte des résultats obtenus.

Au cours des années à venir, le gouvernement fédéral continuera de chercher à accroître la collaboration dans le cadre du partenariat d'Équipe Canada inc, notamment pour ce qui est des futures éditions du Plan d'activités annuel intégré de PCI.

Le ministre du  
Commerce international

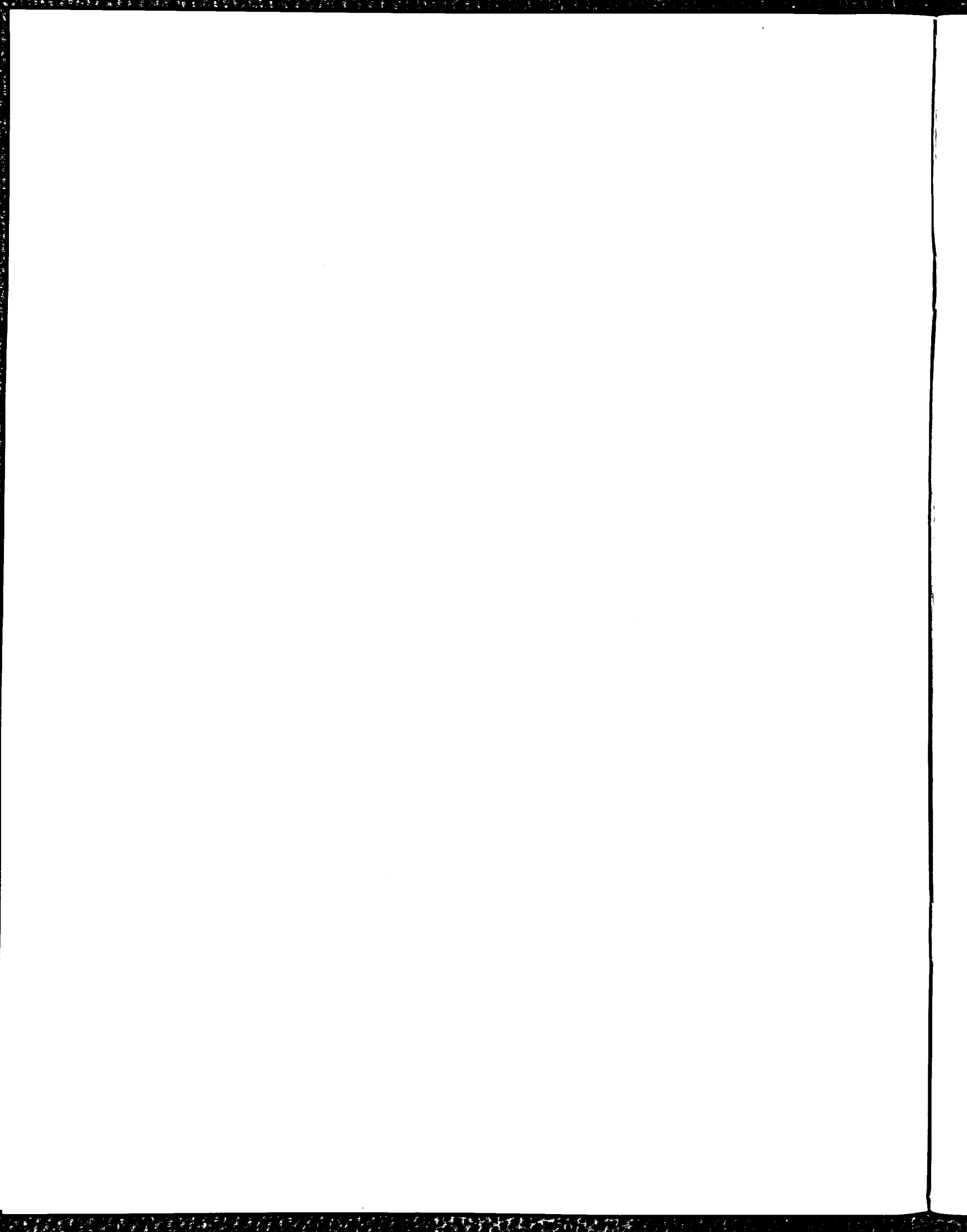
L'hon. Sergio Marchi

Le ministre de l'Industrie

L'hon. John Manley

Le ministre de l'Agriculture  
et de l'Agroalimentaire du Canada

L'hon. Lyle Vanclief

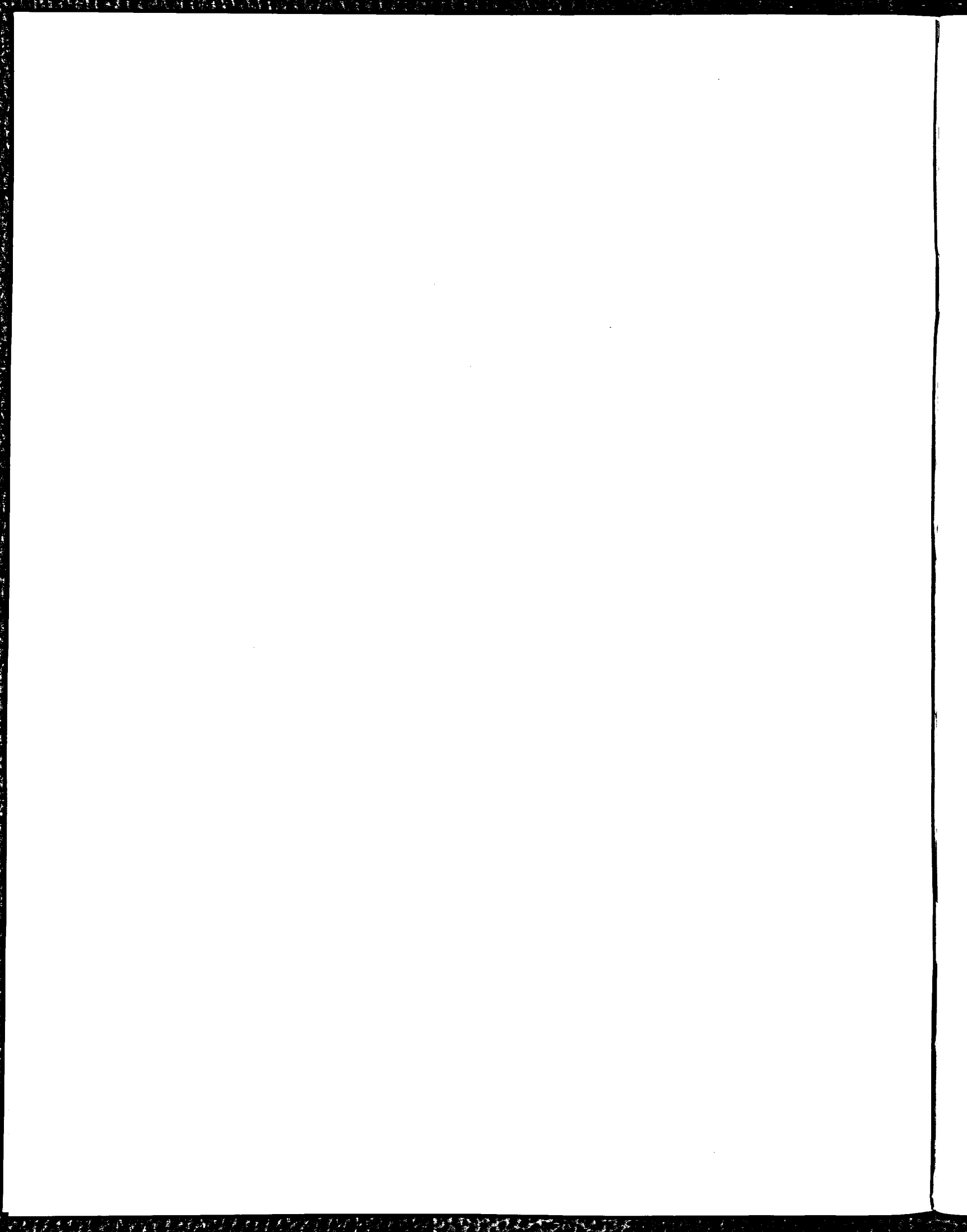


# TABLE DES MATIÈRES



## PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL PLAN D'ACTIVITÉS : 1998-2001

<b>1. INTRODUCTION</b>	
1.1 Objectif stratégique .....	1
1.2 Buts et défis.....	1
1.3 Une fiche de rendement pour le Canada .....	2
1.4 La notion d'Équipe Canada.....	2
1.5 Équipe Canada inc : la formation de réseaux pour réussir.....	4
<b>2. CADRE DE PLANIFICATION POUR 1998 À 2001</b>	
2.1 Conditions relatives à l'exportation.....	5
2.1.1 Aperçu .....	5
2.1.2 Perspectives dans les pays industrialisés .....	5
2.1.3 Perspectives sur les marchés en émergence.....	6
2.2 Traits saillants des secteurs d'activité .....	6
2.2.1 Agriculture et agroalimentaire.....	7
2.3 Composition du milieu des exportateurs .....	7
2.4 L'investissement.....	8
<b>3. STRATÉGIE</b>	
3.1 Aperçu.....	9
3.2 Accès aux marchés.....	9
3.2.1 Initiatives.....	9
3.2.2 Mesure du rendement.....	11
3.3 Capacité d'exportation et préparation à cet égard .....	11
3.3.1 Initiatives.....	11
3.3.2 Mesure du rendement.....	13
3.4 Développement du marché international.....	13
3.4.1 Initiatives.....	13
3.4.2 Mesure du rendement.....	15
3.5 Développement de l'investissement .....	15
3.5.1 Initiatives.....	15
3.5.2 Mesure du rendement.....	17
<b>ANNEXES</b>	
1. Mesure du rendement : modèles de présentation de l'information.....	18
2. Produits et services du gouvernement fédéral en matière de PCI .....	25





# INTRODUCTION



## 1.1 Objectif stratégique

*Créer des emplois et de la prospérité en aidant les entreprises canadiennes à profiter pleinement des débouchés internationaux et en facilitant les échanges d'investissements et de technologie.*

Il n'existe pas de scénario relatif à la politique économique et industrielle future du Canada qui n'accorde pas un rôle important et de plus en plus grand au commerce international, à l'investissement et à la technologie. Les perspectives en matière de croissance économique et de création d'emplois qui s'offrent au Canada sont tributaires du succès sur la scène internationale.

- ▲ Plus de 40 % de notre produit intérieur brut (PIB) est attribuable au **commerce d'exportation** (de biens et services) et, au cours des cinq dernières années, nos exportations mondiales ont plus que doublé. Près de deux emplois sur cinq créés au cours de cette période reposent sur les exportations, et quelque 3 millions de travailleurs doivent leur emploi directement aux marchés étrangers. Selon une étude récente, on crée ou soutient 11 000 emplois avec 1 milliard de dollars de nouvelles exportations.
- ▲ **L'investissement direct étranger (IDE)** contribue à créer 1,3 million d'emplois, plus de la moitié des exportations, et trois quarts des exportations de produits manufacturés. À l'échelle mondiale, tout comme au Canada, l'IDE croît à un rythme plus rapide que le commerce, et il est à l'origine d'une quantité de plus en plus grande d'échanges commerciaux internationaux. D'après des recherches effectuées récemment, avec 1 milliard de dollars de nouveaux IDE, on crée 45 000 emplois et 4,5 milliards de dollars de PIB sur une période de cinq ans. Figurent également parmi les avantages de l'investissement international les transferts de technologie et leurs retombées, l'expertise internationale en gestion, le savoir-faire dans le domaine de la production et l'innovation sur le plan des produits.
- ▲ Ces dernières années, les liens internationaux sont devenus des moyens importants d'avoir accès à la **science** et à la **technologie** de pointe, ce qui contribue à améliorer la compétitivité des industries sur le marché intérieur et à consolider les bases de la croissance des exportations tant dans les secteurs d'activité traditionnels que dans celui de la technologie de pointe. Le Canada dispose d'atouts considérables sur le plan intérieur, mais, parmi les pays du G-7, il est celui qui dépend le plus des technologies étrangères. Il est en effet le seul membre du groupe à importer plus de la moitié de ses nouvelles technologies industrielles.

## 1.2 Buts et défis

*Étant donné que son marché intérieur est relativement limité, le Canada doit veiller à ce que ses produits et services aient accès aux marchés mondiaux pour assurer sa croissance économique. Le gouvernement a fixé quatre buts essentiels qui orienteront ses efforts de promotion du commerce international :*

- devenir la meilleure nation commerçante du monde en améliorant notre compétitivité internationale;
- faire du Canada l'emplacement de choix pour l'investissement en Amérique du Nord;
- créer plus d'emplois et de croissance économique au Canada tout en favorisant la recherche-développement (R-D) dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les multinationales;
- faire preuve de leadership sur le plan de la libéralisation des échanges à l'échelle mondiale.

*Pour atteindre les buts susmentionnés sans perdre de terrain au profit de nos concurrents, nous devons relever six défis majeurs :*

### 1. Améliorer l'accès aux marchés

Il faut que nous améliorions l'accès des produits et services canadiens aux marchés étrangers. Le Canada a déjà négocié un cadre plus libéral pour les échanges, basé sur des règles pour le secteur des entreprises, par l'intermédiaire de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et des accords de libre-échange avec le Chili et Israël. Nous devrions nous appuyer sur ces succès en jouant un rôle de chef de file à l'égard du renforcement accru du cadre international de réglementation, notamment : le calendrier de mise à jour de l'OMC; une nouvelle série de négociations dans le cadre de l'OMC; des initiatives régionales telles que Mercosur, la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC) et la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA). Nous devons gérer nos relations commerciales bilatérales et multilatérales pour défendre les intérêts canadiens et rendre les marchés plus accessibles au Canada sur la base de règles claires et équitables. Par ailleurs, nous devons envisager les avantages de l'établissement, au pays, d'un consensus en faveur d'une libéralisation plus poussée.

### 2. Augmenter le nombre d'exportateurs

Pour accroître les exportations, nous ferions bien d'augmenter le nombre d'exportateurs. Le Canada a une gamme de produits d'exportation limitée, et le taux de participation de ses PME à l'exportation est très faible. Nous pouvons amener de nouvelles entreprises à exporter, de petites entreprises en émergence, en particulier dans le secteur des entreprises fondées sur la matière grise et dans celui des services. De nouveaux groupes devraient également être associés à ce processus : les jeunes, les femmes, les Autochtones et les communautés multiculturelles, par exemple.

### 3. Élargir la gamme de produits

Pour continuer de satisfaire les besoins de nos clients, nous devons concevoir des services gouvernementaux qui répondent mieux aux besoins des entreprises exportatrices à base de connaissances ou de technologie, lesquelles sont de plus en plus sur le point de se lancer sur la scène mondiale. La composition des exportations est en train de passer des biens aux services et des produits primaires aux produits à valeur ajoutée.

### 4. Exporter au-delà des États-Unis

Nous devrions reproduire les succès remportés sur les marchés américains en augmentant la part des nouveaux marchés en forte croissance que détient le Canada et en contribuant au développement des secteurs à forte croissance, des produits de valeur supérieure et des entreprises prêtes à exporter. D'énormes possibilités s'offrent à nous sur les marchés de l'Asie et de l'Amérique latine.

### 5. Accroître notre part des investissements mondiaux

Le Canada devrait s'emparer d'une plus grande part de l'IDE, en particulier des investissements à destination de la région de l'ALENA. Le Canada recueille une part du marché de l'IDE moins grande que ses concurrents, même si une étude récente de KPMG souligne qu'il est plus avantageux d'y investir qu'en Europe et aux États-Unis sur le plan des coûts.

### 6. Exploiter le potentiel des missions d'Équipe Canada

Les missions d'Équipe Canada se sont révélées un moyen populaire et efficace d'améliorer l'accès aux marchés mondiaux qui croissent le plus rapidement. Nous devrions nous appuyer sur ces succès et envisager l'exploitation de leur plein potentiel de façon large et stratégique.

## Macro-indicateurs de base destinés à mesurer le rendement du Canada sur le plan de la PCI

	1997	Variation annuelle (%)
Exportations de biens et services	343 (milliards de \$)	8,6 (nominale)
Exportations (aux É.-U.)	268 (milliards de \$)	10
Exportations (ailleurs qu'aux É.-U.)	74,7 (milliards de \$)	0,9
Balance commerciale (biens)	23,4 (milliards de \$)	(42,9)
Balance des paiements courants	(17) (milliards de \$)	(547,4)
Nbre total d'exportateurs	88 897 (1996)	
Nbre de petits exportateurs (Ventes < 500 000 \$)	75 967 (1996)	4,1
Nbre d'exportateurs « actifs »	6 378 (1995)	
IDE	191,8 (milliards de \$)	8,5

Source : Statistique Canada (1998)

Tableau 1

## 1.3 Une fiche de rendement pour le Canada

Le gouvernement relèvera ces défis en concentrant ses activités sur quatre domaines clés :

- *l'accès aux marchés* — maintenir et améliorer un accès aux marchés sûr;
- *la capacité d'exportation et la préparation à cet égard* — rendre les industries et les entreprises compétitives sur la scène internationale et tournées vers l'exportation;
- *le développement des marchés internationaux* — accroître les exportations de biens et de services;
- *l'investissement* — accroître l'investissement dans les entreprises.

De plus, nous mesurerons notre rendement en le comparant à des indicateurs macro-économiques afin d'évaluer notre position par rapport à d'autres pays industrialisés. Le tableau de cette page présente le rendement international récent des entreprises du Canada; celui-ci servira de base aux comparaisons futures.

### Nos indicateurs de base comprendront également les rapports et analyses qui suivent :

- *Rapport sur le commerce et l'investissement* : cette analyse semestrielle présentera les tendances du rendement des échanges commerciaux et des investissements du Canada par rapport aux pays du G-7 et à ceux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) relativement aux marchés et aux secteurs prioritaires et en croissance;
- *analyses des secteurs prioritaires* : comparaisons internationales, d'une année à l'autre et d'un secteur à l'autre;
- *numéro spécial de MICRO (bulletin de recherche micro-économique d'Industrie Canada)* : principaux résultats du Rapport sur le commerce et l'investissement;
- *Rapport annuel sur les indicateurs de rendement macro-économiques agrégés* : les indicateurs feront l'objet d'un suivi trimestriel.

## 1.4 La notion d'Équipe Canada

### La situation antérieure

Au cours des premières années de la décennie, lorsque les gouvernements au Canada avaient d'importantes difficultés financières à surmonter, il fallait de nouvelles stratégies pour améliorer les programmes et les activités de promotion du commerce international (PCI) dans l'ensemble de l'administration publique et pour rationaliser la base de ressources affectées à la PCI, tout en rendant les efforts de PCI plus efficaces pour répondre aux besoins et aux demandes du milieu des affaires. L.R. (Red) Wilson a été invité à prendre la direction d'un groupe du secteur privé et à présenter une perspective collective sur le type d'aide à la PCI dont les entreprises canadiennes avaient besoin de la part de l'État. On a demandé au groupe de se pencher sur l'appui existant, entre autres sur les



lacunes dans les programmes et les services, et de suggérer des moyens par lesquels l'État pourrait offrir des programmes et des services de façon plus efficace et plus efficiente, sans faire abstraction des contraintes budgétaires.

**En septembre 1994, dans ce que l'on a appelé par la suite le rapport Red Wilson, le gouvernement a été encouragé :**

- à coordonner toutes les activités fédérales et provinciales en matière de PCI;
- à éliminer les chevauchements et les doubles emplois dans l'ensemble de l'administration publique;
- à choisir des priorités sectorielles et géographiques pour les services et les programmes de PCI;
- à regrouper le financement pour permettre l'aménagement d'un programme de PCI stratégique et intégré;
- à renforcer le Service des délégués commerciaux, tout en le maintenant au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Des examens internes au sein de l'administration publique (Examen des programmes I) ont également permis de soulever des questions et de réitérer les préoccupations au sujet des chevauchements et des doubles emplois dans les programmes de PCI. Quant au milieu des affaires, il a fait valoir que l'appui de l'État en faveur de la PCI était plus important pour la santé et le bien-être économique futurs du Canada que les programmes dans de nombreux autres domaines; toutefois, il a aussi souscrit à l'opinion du gouvernement selon laquelle cet appui devait être restructuré pour refléter la situation financière du moment. Comme il est de plus en plus reconnu que les programmes d'appui à la PCI sont intimement liés à la création d'emplois et de richesse, le gouvernement a concentré son attention sur la réalisation d'économies sans que cela ne porte atteinte à sa capacité d'aider les sociétés canadiennes dans leurs efforts d'internationalisation.

Ces divers efforts se sont soldés par une réévaluation fondamentale de l'orientation et de la structure de la stratégie du gouvernement fédéral en matière de promotion du commerce international.

### **Création d'Équipe Canada**

Non seulement la stratégie s'est-elle largement appuyée sur ces consultations auprès du secteur privé, mais elle a pris appui sur le programme du gouvernement en matière d'emploi et de croissance, « L'innovation : la clé de l'économie moderne ». On a cherché à y envisager la création de partenariats avec les provinces et le secteur privé à l'échelle de l'administration publique. Cette façon de procéder visait à exploiter les forces collectives de tous les participants pour augmenter le pouvoir d'action de ressources moindres, réduire les chevauchements, fixer des priorités, accroître la quantité de renseignements sur les marchés et améliorer les systèmes de sourcing ainsi que simplifier la prestation des programmes et des services.

### **La méthode de promotion du commerce international qui en résulte — celle d'« Équipe Canada » — fonctionne à deux niveaux :**

- à l'échelle internationale, le premier ministre a mené une série de missions commerciales très médiatisées, afin d'obtenir de nouveaux débouchés sur des marchés en émergence choisis;
- au pays, un effort constant mené par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), Industrie Canada (IC) et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a permis une coordination plus poussée entre les ministères fédéraux, les provinces et le secteur privé. Cet effort a favorisé les priorités du gouvernement en matière d'emploi et de croissance de même que l'accroissement du nombre d'exportateurs canadiens, grâce à une série de programmes conçus pour instruire, informer et appuyer les exportateurs, qu'ils soient novices ou expérimentés.

### **Plusieurs initiatives importantes ont découlé de la création de la formule Équipe Canada :**

- un document de planification, intitulé *Stratégie canadienne pour le commerce international* (SCCI), régit la nouvelle approche collective de la PCI et oriente l'affectation des ressources;
- un comité de sous-ministres fédéraux sert de « conseil d'administration » de la PCI;
- des équipes sectorielles nationales et des réseaux commerciaux régionaux ont été mis sur pied;
- on a créé un service de repérage des débouchés commerciaux;
- on a déterminé les pays et les secteurs prioritaires;
- des lignes directrices communes à l'ensemble de l'administration publique ont été adoptées en ce qui concerne le programme de PCI.

**En acceptant cette stratégie, le gouvernement a mis au défi le milieu des affaires de travailler avec lui afin de doubler le nombre d'exportateurs actifs d'ici l'an 2000. Pour réaliser cet objectif, les ministères chargés de la PCI ont pris les mesures suivantes, qui sont compatibles avec l'approche d'Équipe Canada :**

- création du Service à l'industrie agroalimentaire;
- concentration particulière sur l'aide à apporter aux PME pour qu'elles réussissent comme exportatrices;
- revitalisation du Service des délégués commerciaux;
- approbation, en 1996, d'une nouvelle stratégie d'investissement, comprenant la formation de Partenaires pour l'investissement au Canada, afin de concentrer les ressources de l'État sur les principaux investisseurs en puissance.

Cette nouvelle approche intégrée de la promotion du commerce international représente un engagement majeur constant. Le défi consiste à maintenir le dynamisme de la mise en oeuvre et de la prestation.

### **La situation actuelle : renforcement du processus de gestion horizontale**

*Les mesures suivantes ont été prises récemment dans le but de renforcer davantage le processus de gestion horizontale de la PCI dans tous les ministères.*

#### **Amélioration de la prise de décision stratégique**

- établissement d'un comité directeur de la PCI au niveau des sous-ministres;
- « jumelage » de sous-ministres dans le cadre d'un programme de promotion du Canada auprès des pays investisseurs;
- création du Conseil canadien de commercialisation des produits agroalimentaires, un groupe du secteur privé qui rend compte au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire ainsi qu'au ministre du Commerce international.

#### **Intégration de la planification et du compte rendu**

- présentation, par le ministre du Commerce international, d'un rapport annuel au Parlement concernant la PCI;
- rationalisation de la *Stratégie canadienne pour le commerce international*, assortie d'efforts pour qu'elle soit toujours à jour;
- planification régionale et sectorielle des échanges commerciaux, par l'intermédiaire des équipes sectorielles nationales et des réseaux commerciaux régionaux.

#### **Revitalisation de la prestation des services**

- présentation détaillée de la prestation de services intrafrontières et extrafrontières;
- mise sur pied du Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) pour diffuser des pistes sur les débouchés à l'étranger;
- mise en place du Service à l'industrie agroalimentaire.

#### **Amélioration des produits de communication**

- accessibilité de la SCCI, qui donne la liste de 1 500 activités de promotion du commerce, en ligne avec *Strategis*;
- mise au point collective du site Web commun *ExportSource* à l'intention des exportateurs actuels et en puissance;
- amélioration du service offert via le numéro national sans frais 1-888-811-1119, qui met les personnes qui appellent en rapport avec des fournisseurs de services de PCI partout au pays;
- accessibilité « en ligne » à WIN Exports, pour les délégués commerciaux partout dans le monde.

### **1.5 Équipe Canada inc : la formation de réseaux pour réussir**

*On a souligné dans le Discours du trône de 1997 que les missions commerciales d'Équipe Canada avaient non seulement créé de nouveaux débouchés pour les entreprises canadiennes mais qu'elles avaient également montré ce que nous pouvions faire quand l'État et le secteur privé collaborent. Un engagement a été pris : « Le gouvernement s'appuiera sur le succès de cette collaboration pour établir avec les milieux industriels une stratégie destinée à améliorer notre performance économique internationale, en élargissant la base commerciale du Canada ». En octobre 1997, le ministre Marchi du MAECI s'est penché sur cet engagement lors du congrès annuel de l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs à Québec, tout comme les ministres Manley et Vanclief d'Industrie Canada et d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Les ministres ont insisté sur un certain nombre de thèmes clés :*

- donner le nom d'Équipe Canada inc au réseau coopératif de services de PCI, composé des ministères fédéraux, des provinces, des municipalités et du secteur privé;
- créer le Conseil consultatif d'Équipe Canada inc, formé de représentants du secteur privé, qui donnera aux ministres des conseils stratégiques en matière de politique commerciale et de promotion des échanges et des investissements;
- déployer un plus grand nombre de délégués commerciaux à l'étranger, de manière à atteindre d'ici 2006 un ratio de 70 sur le terrain contre 30 à l'Administration centrale;
- améliorer les contacts avec les membres d'Équipe Canada inc au moyen d'une ligne 1-888 et du site Web *ExportSource*;
- créer un service au sein du MAECI qui se fera le défenseur des besoins particuliers des PME sur les marchés d'exportation;
- intégrer un plan d'activités relatives à la PCI dans les trois ministères principaux qui travaillent au sein d'Équipe Canada inc.

Ces mesures destinées à renforcer et à élargir la notion d'Équipe Canada comprennent la réponse initiale des ministres à ce qu'ils ont entendu de la part des entreprises d'un bout à l'autre du pays et de la part de leurs collègues au sein du Cabinet. Mais ces mesures ne constituent qu'un point de départ. Les ministres continueront de solliciter l'opinion des associations commerciales, des groupes d'intérêt et du nouveau Conseil consultatif. Ils rencontreront également leurs homologues provinciaux, afin de recueillir leur point de vue au sujet de questions nouvelles ou permanentes, par exemple Équipe Canada inc, la SCCI, Équipe Canada et les autres missions commerciales, les marchés prioritaires, la préparation des exportateurs, etc.

Dans les mois à venir, on élargira la composition d'Équipe Canada inc à d'autres fournisseurs de services aux exportateurs.

# CADRE DE PLANIFICATION POUR 1998 À 2001



## 2.1 Conditions relatives à l'exportation

### 2.1.1 Aperçu

En 1997, l'économie mondiale a bénéficié de conditions favorables. Les économies canadienne et américaine ont toutes deux affiché une forte croissance, ce qui permet à la croissance de se poursuivre en 1998 sur de solides assises. Bien que l'on s'attende à un rendement un peu plus lent au cours de la deuxième moitié de la période de planification, les perspectives de croissance à moyen terme pour l'Amérique du Nord, l'Union européenne, l'Europe centrale et orientale et les économies en développement demeurent prometteuses. La turbulence qui s'est fait sentir récemment sur les marchés financiers en Asie sera vraisemblablement la seule ombre sérieuse à ce tableau généralement positif et, même dans cette région, on s'attend à ce qu'il y ait croissance à mesure que les responsables des économies nationales s'attaqueront à certains de leurs problèmes structurels sous-jacents.

Dans l'ensemble, l'économie mondiale peut être caractérisée par des politiques budgétaires relativement serrées, de faibles niveaux d'inflation, des taux d'intérêt peu élevés, une mondialisation continue de la production et une croissance modérée.

Les exportations canadiennes devraient augmenter de 7,3 % au cours de la période de planification. On trouvera au graphique 1 un résumé de nos prévisions relatives aux exportations par région géographique et au graphique 2, une présentation de la croissance prévue par secteur d'activité.

### 2.1.2 Perspectives dans les pays industrialisés

La croissance dans les pays de l'OCDE demeurera vraisemblablement inchangée en 1998 et oscillera autour de 2 %. Le rendement sera toutefois inégalement réparti entre les pays et les secteurs.

Aux États-Unis, les conditions macro-économiques sont excellentes, ce qui est un indice de croissance continue. Les exportations canadiennes aux États-Unis devraient augmenter de 7 % en moyenne au cours de la période de planification de 1998 à 2001. À court terme, la vigueur de la demande intérieure aux États-Unis soutiendra des exportations clés comme les automobiles et les pièces automobiles. Un climat d'investissement quelque peu plus prudent modérera la croissance des exportations de biens d'équipement, alors que les conditions économiques permettront une croissance limitée des exportations de nombreux types de ressources.

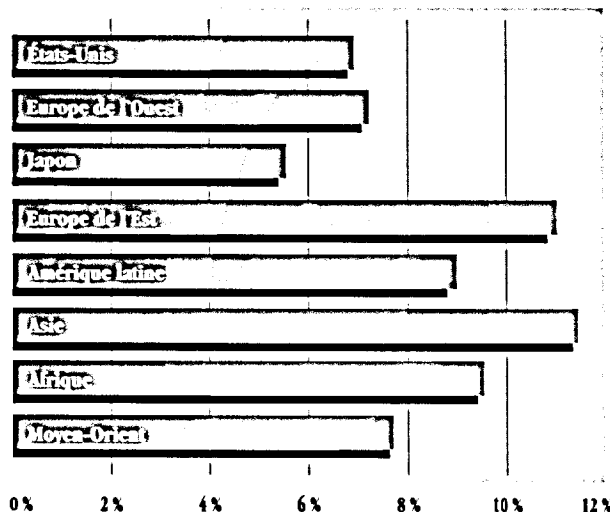
À l'autre extrémité du spectre, l'activité demeure au ralenti sur le marché japonais, malgré les nombreux efforts sur les plans monétaire et financier déployés au cours des quatre dernières années en vue de donner du tonus à l'économie. La déréglementation et la

libéralisation de l'économie japonaise, des phénomènes constants quoique lents, commencent néanmoins à provoquer une correction des problèmes structurels. Les exportations canadiennes au Japon devraient connaître une croissance moyenne de 5,7 % par année au cours de la période de planification, et les exportations de matériel informatique et de télécommunications canadien devraient enregistrer une solide performance. Par contre, les exportateurs canadiens de biens de consommation constateront vraisemblablement un ralentissement de leurs marchés au Japon, étant donné que la dévaluation du yen rend les importations de ce genre plus coûteuses.

### Exportations par région géographique

(taux de croissance annuel moyen)

Graphique 1

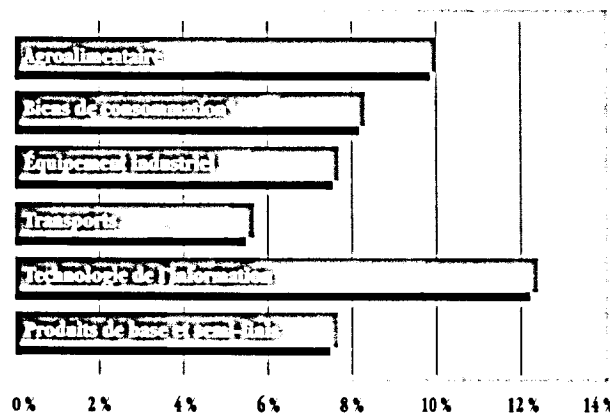


Source : Société pour l'expansion des exportations (1997)

### Exportations par secteur industriel

(taux de croissance annuel moyen)

Graphique 2



Source : Société pour l'expansion des exportations (1997)

(\* Valeur des biens de consommation comprend l'agroalimentaire)

L'activité en **Europe occidentale** devrait reprendre en 1998, malgré la force continue des lourdes compressions des dépenses de la part des secteurs public et privé. Une certaine incertitude subsiste quant à l'introduction de l'unité monétaire européenne. La faiblesse des prix aura des effets sur les exportations canadiennes de minéraux et de produits forestiers, mais les prix se raffermiront à court terme. Les exportations de biens d'équipement devraient aussi augmenter quelque peu à court terme, à la faveur d'une amélioration des perspectives en matière d'investissement. Dans l'ensemble, les exportations canadiennes à destination de l'Europe occidentale devraient augmenter en moyenne de 7,2 % par année au cours de la période de planification.

### 2.1.3 Perspectives sur les marchés en émergence

*Les pays en développement ont récemment bénéficié de la vigueur des flux de capitaux privés, par suite de la baisse des taux d'intérêt, de certains progrès réalisés sur le plan de la réforme économique dans de nombreux marchés et de l'appétit croissant manifesté par les investisseurs des pays industrialisés à l'égard des actifs des marchés en émergence. D'après la Banque mondiale, l'accroissement des mouvements de capitaux en direction des pays en développement en 1996 a amené le total à un nouveau sommet de 285 milliards de dollars. Et il y a de bonnes chances que ce chiffre ait été atteint, sinon dépassé, en 1997.*

**L'Amérique latine** a connu le plus important revirement de la part des investisseurs internationaux. La reprise est maintenant bien établie dans la région et le rendement s'améliore dans l'ensemble. Le système financier de la région demeure malheureusement incapable de mobiliser l'épargne intérieure et de la canaliser vers des usages productifs, et les problèmes financiers continuent d'accabler de nombreux pays d'Amérique latine. Les exportations canadiennes devraient se remettre de cette faiblesse à court terme et connaître une croissance moyenne de près de 9 % par année au cours de la période de planification.

En **Asie**, après plusieurs années de croissance économique rapide, des déséquilibres sérieux sont devenus apparents avant 1997. En réaction, un certain nombre d'économies asiatiques ont introduit des réformes destinées à corriger ces problèmes structurels. La Thaïlande, les Philippines, l'Indonésie et la Corée du Sud ont cherché l'aide financière et technique des institutions financières internationales (Fonds monétaire international, Banque mondiale et Banque asiatique de développement) et de plusieurs partenaires commerciaux. Tout compte fait, les exportations canadiennes vers l'Asie devraient connaître une croissance moyenne de plus de 11 % par année au cours de la période de planification, mais celle-ci pourrait être plus faible si la turbulence sur les marchés financiers devait ralentir la croissance.

En **Europe orientale**, la croissance de la production a été rapide et on a continué de maîtriser l'inflation en 1997. À moyen terme, également, l'amélioration de la croissance économique va certainement être durable dans la majeure partie de la région. On s'attend à un ralentissement des exportations du Canada vers

l'Europe orientale et l'ex-Union soviétique, étant donné qu'un certain nombre de grands projets d'immobilisations sont près de se terminer.

En dépit de sa première croissance économique depuis 1989, la **Russie** a continué d'éprouver des problèmes politiques et économiques. Le pays demeure en équilibre à un carrefour important de son développement et, bien que la perspective de régression dans le chaos caractéristique des années qui ont suivi immédiatement l'ère soviétique ait diminué, elle n'a pas disparu complètement.

## 2.2 Traits saillants des secteurs d'activité

*Quoique tous les secteurs de l'économie canadienne se livrent à des activités de PCI, certains secteurs prioritaires reçoivent un accès privilégié aux ressources de l'État en matière de PCI. Ces secteurs commerciaux prioritaires ont été choisis en 1996 en fonction de leur rendement sur le plan des exportations, de la possibilité de croissance de leurs exportations, de l'importance du rôle de l'État, de la détermination et de la préparation du secteur privé à participer ainsi que de la compétitivité du secteur. Les secteurs suivants ont été désignés comme étant prioritaires :*

- ▲ **L'aérospatiale et la défense.** Ce secteur approvisionne avant tout des créneaux de marché. Ses produits comprennent des avions de transport régional, des hélicoptères, des jets d'affaires, des systèmes de gestion du trafic aérien et des simulateurs. Le Canada se classe au cinquième rang mondial pour les exportations, derrière les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne.
- ▲ **L'automobile.** Ce secteur constitue un élément essentiel de l'économie canadienne. En 1995, on y comptait au total 138 755 emplois directs, le nombre d'emplois directs et indirects s'établissant à 501 900. Le secteur de l'automobile est largement tourné vers l'exportation; en 1996, les exportations se sont chiffrées à 64,9 milliards de dollars au total. Le secteur comprend 14 usines de montage et 554 fabricants de pièces automobiles.
- ▲ **Le matériel et les services d'énergie électrique.** Ce secteur comprend plus de 300 établissements de fabrication et 35 cabinets de génie-conseil. Il compte 35 000 emplois et sa production, dont le tiers est exporté, s'établit à 6,8 milliards de dollars. Le secteur est concentré régionalement au Québec et en Ontario, et il est dominé par des filiales de multinationales étrangères. Par contre, le segment génie-conseil est presque entièrement de propriété canadienne.
- ▲ **L'industrie de l'environnement.** Ce secteur comprend 4 500 PME; il emploie 150 000 personnes et ses recettes se chiffrent à 11 milliards de dollars. Quelque 800 entreprises font de l'exportation et 10 à 15 % des recettes de l'industrie



proviennent de ces exportations. Environ 80 % des ventes s'effectuent aux États-Unis, le plus grand marché du monde. L'Europe et le Japon offrent aussi des débouchés. Le taux de croissance annuel moyen des industries de l'environnement dans le monde devrait être de 7 % jusqu'en l'an 2000. On s'attend à ce que les entreprises canadiennes s'emparent de 2,6 % du marché mondial.

- ▲ **Les industries forestières.** Les produits primaires constituent le gros de la production de ce secteur. Celui-ci comprend plus de 4 000 établissements, de propriété canadienne pour la plupart, répartis à la grandeur du pays. Les expéditions en 1995 se sont élevées à 57 milliards de dollars, dont 41 milliards au titre des exportations. Les importations ont atteint 6 milliards de dollars. Les États-Unis constituent le marché prioritaire du secteur; viennent ensuite l'Union européenne et le Japon. Le Canada est le plus important exportateur mondial de produits forestiers (il détenait 18 % du marché en 1990).
- ▲ **Technologies de l'information et télécommunications.** Ce secteur a fait état de recettes de 54 milliards de dollars en 1994, les exportations manufacturières se chiffrant à 16 milliards de dollars et les importations, à 33 milliards. Le secteur se compose de 15 280 établissements, qui emploient 312 776 personnes. Les multinationales ont recueilli 75 % des recettes tirées des exportations; par ailleurs, 40 % des PME exportent leurs produits ou services.
- ▲ **Le tourisme.** Ce secteur emploie 538 100 personnes réparties dans plus de 70 000 entreprises de toute taille, dans chaque province et territoire. Il a injecté 41,8 milliards de dollars dans l'économie canadienne en 1996, soit 4,7 % de plus qu'en 1995. Les dépenses des visiteurs ont augmenté de 2,1 % et sont passées à 12,1 milliards de dollars, ce qui classe le Canada au dixième rang mondial pour les recettes tirées du tourisme international. Bien que le bénéfice global pour l'économie canadienne provenant du tourisme continue d'augmenter, la source de la croissance, qui se trouvait outre-mer, se trouve maintenant sur les marchés nord-américains.

### Défis

*Bien que les secteurs pris individuellement soient effectivement confrontés à des problèmes précis, la plupart des secteurs ont des difficultés semblables à surmonter. La Stratégie canadienne pour le commerce international donne une idée des problèmes à résoudre par tous les secteurs, notamment :*

- le financement, y compris celui des projets des institutions financières internationales;
- les barrières non tarifaires ou les restrictions relatives à l'accès aux marchés;
- l'obtention de renseignements fiables et rentables au sujet des marchés, et ce, en temps opportun;
- l'élaboration de stratégies de marketing efficace, destinées à promouvoir les capacités canadiennes et la reconnaissance des marques canadiennes à l'étranger.

## 2.2.1 Agriculture et agroalimentaire

*L'industrie agroalimentaire représente 9 % du PIB du Canada et emploie près de 2 millions de personnes. Les consommateurs canadiens dépensent 87 milliards de dollars pour les produits agricoles et agroalimentaires; par ailleurs, les exportations de produits agroalimentaires atteignent en ce moment 20 milliards de dollars, ce qui représente environ 3 % du commerce agroalimentaire mondial. L'industrie s'est fixé un nouvel objectif : compter pour 4 % des exportations mondiales de produits agricoles et agroalimentaires d'ici 2005.*

Les produits qui ont une plus grande valeur jouissent des taux de croissance du commerce les plus élevés. À l'heure actuelle, la valeur des exportations canadiennes comprend environ 60 % de produits en vrac et 40 % de produits transformés, mais des efforts seront faits pour inverser cette proportion.

Huit marchés prioritaires ont été définis pour ce secteur, et des plans d'action ont été conçus à l'égard de chacun : les États-Unis, le Japon, l'Union européenne, la Chine/Hong Kong, la Corée du Sud, Taïwan, le Mexique et le Brésil. Au cours des quatre dernières années, ces marchés ont représenté près de 85 % de la valeur des exportations agroalimentaires canadiennes. On a également identifié des marchés en émergence, qui risquent d'être importants dans cinq à dix ans. Des plans stratégiques devant être finalisés en juillet 1998 ont été élaborés pour les Philippines, Singapour, la Colombie et la Fédération de Russie.

Des consultations avec des groupes de l'industrie tels que le Conseil canadien de commercialisation des produits agroalimentaires (CCCPA) et les associations nationales, régionales et sectorielles permettent au secteur privé de s'exprimer. La collaboration fédérale-provinciale en matière de PCI est renforcée par la présence d'un Conseil fédéral-provincial de développement des marchés, d'un Comité de la politique commerciale et d'une équipe d'investissement fédérale-provinciale.

## 2.3 Composition du milieu des exportateurs

*Les exportateurs canadiens représentent une faible proportion du nombre total d'entreprises canadiennes : environ 75 000 sociétés canadiennes exportent, sur un total de près de 1 million de compagnies enregistrées. Près de 90 % de ces 75 000 exportateurs sont de petits exportateurs. Statistique Canada définit une « petite entreprise » comme étant une entreprise qui compte moins de 100 employés dans la fabrication, et moins de 50 dans le secteur des services; quant aux entreprises moyennes, elles comptent entre 100 et 500 employés. De plus, on suppose que les petites entreprises ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions de dollars et les moyennes entreprises, de moins de 50 millions de dollars. En dépit de leur nombre, les petites entreprises représentent moins de 10 % de la valeur des exportations canadiennes.*

## Répartition des exportations canadiennes en 1996, selon la taille de l'entreprise

Catégorie d'exportateurs	Importance relative	Part du volume
Très petits	65 %	1 %
Petits	22 %	2 %
Moyens	8 %	5 %
Grands	5 %	92 %

Source : Statistique Canada (1997)

Tableau 2

Le Canada est devenu une nation commerçante de classe mondiale, mais nous ne sommes pas encore une nation de commerçants. Parmi les 75 000 exportateurs, seulement 5 000 entreprises comptent pour la majeure partie de la valeur des exportations canadiennes, soit plus de 90 % en 1996.

On a demandé à Statistique Canada d'établir le profil des exportateurs canadiens. Les données ont révélé que le 5 000<sup>e</sup> exportateur canadien en importance en 1993 exportait des biens d'une valeur supérieure à 1,6 million de dollars. Ce volume d'exportation est maintenant accepté comme étant le seuil qui définit l'exportateur actif.

*Statistique Canada a constaté que le nombre d'exportateurs dans cette catégorie a augmenté sensiblement entre 1990 et 1995 :*

Année	Nombre d'entreprises	Croissance par rapport à l'année précédente
1990	3 867	—
1991	3 826	-1,0 %
1992	4 297	12,3 %
1993	4 999	16,3 %
1994	6 126	22,5 %
1995	6,378	4,1%

Tableau 3

Ces chiffres indiquent un taux de croissance annuel moyen de 10,84 % jusqu'à présent au cours de cette décennie : une solide performance. Si la croissance se poursuit à ce rythme jusqu'à la fin de l'an 2000, environ 10 670 entreprises seraient considérées comme des exportateurs actifs<sup>1</sup>.

### 2.4 L'investissement

*Il existe des liens vigoureux entre le commerce canadien et l'investissement : environ 40 % des exportations canadiennes représentent des échanges intra-entreprises. Alors que l'investissement direct étranger au Canada se situe à des niveaux records, nous perdons notre part du marché mondial au profit des*

*États-Unis, en tant que destination de l'investissement de ce genre. Au cours de la dernière décennie, le Canada a perdu six points de pourcentage de l'IDE mondial, alors que les États-Unis en ont gagné cinq. L'investissement direct du Canada à l'étranger augmente plus rapidement que l'IDE, mais il est concentré dans un nombre très limité d'entreprises. On dénombre plus de 1 300 entreprises transnationales dont le siège est au Canada, mais le Canada n'en compte que trois sur les 100 plus importantes dans le monde.*

Récemment, les Canadiens ont reconnu l'importance de l'investissement international, et les règles d'investissement officielles du Canada ont été libéralisées en conséquence. Le Canada a été un chef de file dans la promotion de règles internationales en matière d'investissement. Ces règles protégeraient les investisseurs canadiens et élimineraient les barrières à l'investissement imposées par les pays étrangers dans divers forums internationaux.

Alors que le Canada a progressivement entrepris de libéraliser l'investissement, des inquiétudes subsistent quant à certaines restrictions imposées à l'étranger sur l'investissement dans la propriété. Ainsi, les initiatives concernant la politique sur l'investissement continueront à mettre l'emphase sur la création d'un environnement attrayant pour les investisseurs étrangers ainsi que sur l'accès aux opportunités et sur la protection des investissements canadiens à l'étranger.

**Le cadre de planification est dominé par des considérations comme :**

- la diminution de la part de l'IDE mondial obtenue par le Canada;
- un écart entre l'image que l'on se fait de la compétitivité du Canada et la réalité;
- la nécessité d'avoir des instruments de commercialisation plus efficaces pour promouvoir les partenariats stratégiques du Canada et les échanges de technologie;
- le partage des coûts entre le gouvernement fédéral, les provinces, les municipalités et le secteur privé;
- les pressions sans précédent qui s'exercent dans les ambassades à l'étranger quant à la capacité de fournir des services;
- la proposition du Livre rouge au sujet d'un fonds d'investissement destiné aux municipalités dans le cadre du Programme de développement des marchés d'exportation (PDME).

Le défi consiste à faire du Canada l'emplacement de choix au sein de l'ALENA pour les investissements commerciaux nouveaux et accrus. Nous devons informer les investisseurs internationaux de la renaissance économique si évidente au Canada et de la mesure dans laquelle le classement international du Canada sur le plan de la compétitivité s'améliore. Comme les facteurs économiques fondamentaux au Canada connaissent une reprise spectaculaire et de plus en plus reconnue, le moment est tout indiqué pour insister sur le caractère attrayant du Canada pour les investisseurs étrangers.

<sup>1</sup> Statistique Canada n'inclut pas les exportateurs de services dans ses données sur la composition du groupe des exportateurs canadiens.



# STRATÉGIE



## 3.1 Aperçu

*Un des principaux objectifs de la politique étrangère du gouvernement du Canada consiste à assurer la prospérité des Canadiens et à créer des emplois au Canada. À cette fin, le gouvernement a l'intention d'entreprendre plusieurs initiatives au cours des prochaines années dans le cadre de la Stratégie canadienne pour le commerce international. Ces initiatives concernent les quatre grands domaines suivants :*

- accès aux marchés;
- capacité d'exportation et préparation à cet égard;
- développement du marché international;
- développement de l'investissement.

Comme relativement peu d'entreprises canadiennes exportent leurs produits, les initiatives de la SCCI visent à accroître le nombre de PME exportatrices d'ici l'an 2000 et le volume des exportations des exportateurs actuels. Pour pénétrer les marchés étrangers, les PME ont besoin de renseignements à jour sur les marchés et doivent jouir d'un meilleur accès au financement. Le gouvernement compte sur le secteur privé et sur ses propres organismes pour aider les PME à avoir accès au financement.

Le manque de renseignements sur les marchés est encore considéré comme un obstacle important pour les exportateurs éventuels. Afin de contribuer à franchir cette barrière, le gouvernement continuera d'améliorer les services offerts par le Centre des occasions d'affaires internationales, qui a été créé pour tirer parti des débouchés commerciaux repérés par les missions à l'étranger. En outre, *ExportSource*, le réseau de diffusion d'information par le biais d'Internet, offrira aux PME des renseignements commerciaux internationaux. Le Service d'exportation agroalimentaire en ligne fournit aux exportateurs de ce domaine de l'information commerciale et des renseignements sur les marchés qui s'appliquent à leur secteur. De plus, le gouvernement devrait continuer d'organiser des missions d'Équipe Canada à l'étranger, qui permettront aux exportateurs canadiens de conclure éventuellement des contrats.

Le gouvernement a annoncé qu'il s'inspirera de la fructueuse approche Équipe Canada pour élaborer une stratégie ciblée de concert avec l'industrie afin d'améliorer la performance économique internationale du Canada en élargissant sa base commerciale et en faisant en sorte qu'il devienne un emplacement de choix pour l'investissement étranger. La pièce maîtresse de cette stratégie est Équipe Canada inc, qui fournira un meilleur service aux entreprises canadiennes en intégrant les fonctions de promotion du commerce international des divers ministères et des autres paliers de gouvernement. Équipe Canada inc servira de centre de documentation pour les entreprises canadiennes en mettant à contribution le réseau international d'agents commerciaux du gouvernement fédéral.

Pour cibler encore davantage ses ressources dans le domaine de la promotion du commerce et des exportations, le gouvernement a établi une liste de secteurs et de marchés clés où le taux de croissance sera élevé au cours des prochaines années. Les secteurs prioritaires figurent à la section 2.2 ci-dessus, et des plans d'action

ont été élaborés pour les marchés suivants : États-Unis, Chine/Hong Kong, Japon, Mexique, Royaume-Uni, Inde, Allemagne, Taïwan, Chili et France.

**Les autres priorités de la politique commerciale sont les suivantes :**

- gérer les relations économiques entre le Canada et les États-Unis;
- renforcer l'Organisation mondiale du commerce pour qu'elle devienne une institution en mesure de surveiller le fonctionnement du système de commerce multilatéral et entreprendre des négociations multilatérales tout en favorisant un climat commercial international stable, transparent et fondé sur des règles;
- élargir le réseau de partenaires libre-échangistes;
- améliorer les règles internationales régissant les investissements directs étrangers et les agissements anticoncurrentiels.

Pendant des décennies, le gouvernement a joué un rôle actif dans le commerce et les investissements internationaux en maintenant un juste équilibre entre de nombreuses considérations pour élaborer les politiques et les programmes actuels. Il s'est déjà engagé à donner suite à plusieurs éléments de son programme d'action pour l'avenir, comme les négociations sur l'agriculture et les services dans le cadre de l'OMC en 1999. De plus, aux termes de la politique canadienne, le gouvernement s'est déjà engagé fermement à appuyer la promotion du commerce international. Au lieu de viser à modifier l'orientation de la politique canadienne de PCI, bon nombre des options stratégiques portent sur des questions comme la portée, les ressources, le processus et le moment opportun tout en répondant le plus efficacement possible aux préoccupations de la politique intérieure. La principale priorité est de défendre les intérêts commerciaux du Canada et de conquérir de nouveaux marchés à l'étranger.

## 3.2 Accès aux marchés

### 3.2.1 Initiatives

*La meilleure façon de favoriser l'accès du Canada aux marchés consiste à établir un système fondé sur des règles qui peuvent offrir la certitude et la prévisibilité permettant de procéder à la planification d'entreprise à long terme. Avant de s'engager à investir dans des usines, de l'équipement, des services et la production, les investisseurs cherchent à garantir leur accès à des marchés de taille suffisante pour permettre des économies d'échelle et des progrès dynamiques. Par ailleurs, l'accroissement de la pénétration des importations et des investissements étrangers permet d'obtenir sur le marché intérieur une concurrence qui entraîne la compétitivité des entreprises canadiennes à l'étranger.*

Les objectifs du Canada en matière d'accès aux marchés doivent correspondre à l'intérêt public et demeurer compatibles avec la politique intérieure. L'objectif premier consiste à améliorer l'accès des exportations canadiennes de produits et services aux marchés étrangers. À moyen terme, les priorités comprennent l'abolition ou la réduction des taux tarifaires et des barrières non tarifaires touchant les biens que nous exportons maintenant ou que nous devrions exporter à l'avenir. Les priorités consistent également à améliorer l'accès dans les secteurs visés par les entreprises canadiennes de services.

Les règles internationales ne se limitent plus comme auparavant aux mesures tarifaires et non tarifaires à la frontière. Elles portent maintenant sur les questions relatives à la réglementation intérieure ayant une incidence sur le commerce. Le principal défi reste de trouver le juste équilibre entre les préoccupations et les intérêts intérieurs, d'une part, et les pressions de l'accélération de la mondialisation et de la libéralisation des marchés, d'autre part.

***À cette fin, plusieurs initiatives ont été entreprises simultanément :***

**Définir les obstacles au commerce et aux investissements**

Le gouvernement consultera le secteur privé et les organisations non gouvernementales pour établir une stratégie commerciale cohérente afin de promouvoir son programme d'action sur le plan intérieur et d'obtenir l'appui des principaux groupes intéressés au pays. Le Canada doit déterminer les secteurs où il serait dans l'intérêt national de procéder à une libéralisation plus poussée et d'établir des règles, et les secteurs auxquels nous devons accorder la priorité en matière d'accès aux marchés. Nous devons prévoir les questions que nos partenaires commerciaux soulèveront. Pour préparer les négociations commerciales, il faut procéder à des consultations étendues auprès des intervenants canadiens, dont les provinces, l'industrie et d'autres intérêts non gouvernementaux. Ces consultations serviront également à faire mieux comprendre au public le programme d'action en matière de commerce et à accroître le soutien intérieur à la libéralisation du commerce en général.

Les gouvernements provinciaux s'attendent à jouer un rôle plus important dans le commerce international lorsque les questions relevant de leurs compétences font l'objet de négociations. Nous voulons nous appuyer sur les relations de travail étroites qui existent déjà et nous assurer que les provinces participent au processus de prise de décisions pour tenir compte de leurs responsabilités constitutionnelles ainsi que de notre volonté de les voir participer à part entière à l'évolution du système commercial. La participation des provinces au processus et leur engagement à obtenir des résultats sont essentiels pour mettre en œuvre les accords négociés de manière efficace.

**Négocier des accords commerciaux**

Les négociations commerciales bilatérales, régionales et multilatérales constituent un tremplin unique pour l'établissement du cadre d'amélioration du commerce et des investissements. Elles

peuvent compléter et renforcer les efforts visant à accroître et à diversifier les exportations canadiennes et à augmenter la part des investissements directs étrangers revenant au Canada tout en contribuant à la réalisation des objectifs de la politique intérieure et étrangère.

Nous renforcerons l'OMC et favoriserons la libéralisation multilatérale du commerce en contribuant au développement de disciplines dans les « nouveaux » secteurs de la politique commerciale comme la politique de concurrence, la propriété intellectuelle et les investissements étrangers. Nous continuerons de travailler au sein de l'OMC et d'autres institutions pertinentes pour analyser les liens et promouvoir la cohérence des objectifs en matière de politique commerciale, d'environnement et de normes du travail.

Nous examinerons des façons d'améliorer la compétence et l'efficacité opérationnelles de l'OMC. Nous continuerons de mettre en œuvre les accords de l'Uruguay Round en mettant l'accent en particulier sur les accords conclus récemment sur les services de télécommunications de base, les services financiers et le matériel de technologie de l'information. De plus, nous insisterons sur le calendrier de mise à jour, en particulier dans les domaines où il est dans notre intérêt d'améliorer les règles et l'accès aux marchés. Le calendrier de mise à jour comprend l'engagement d'entreprendre les négociations concernant la libéralisation accrue de l'agriculture (1999) et des services (2000).

Ces engagements constitueront les éléments de base des futures négociations dans le cadre de négociations multilatérales plus globales, qui devraient commencer au cours de l'exercice 2000-2001. D'ici là, le nombre de membres de l'OMC devrait augmenter, et tous les principaux pays commerçants, dont la Chine et la Russie, devraient en faire partie. Ces accessions, assorties d'une participation et d'une influence accrues des pays en développement, pourraient modifier la nature du système de l'OMC et l'influence du Canada sur le programme de l'OMC. Nous continuerons d'entretenir des relations de travail plus étroites avec ces nouveaux intervenants, avec nos partenaires de la Quadrilatérale et avec d'autres partenaires plus traditionnels pour obtenir leur soutien en vue de l'établissement d'un système commercial multilatéral plus solide.

Le gouvernement continuera de mettre l'accent sur la mise en œuvre de l'ALENA. L'économie nord-américaine étant de plus en plus intégrée, nous devons déterminer s'il serait dans l'intérêt du Canada d'approfondir l'ALENA et définir la façon de procéder.

Parmi les événements importants ayant lieu en Amérique latine en 1998 figurent la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili, le lancement des négociations de la ZLEA ainsi que le renforcement des relations commerciales avec le Mercosur. En Asie, l'APEC a accepté d'examiner la libéralisation plus poussée du commerce sectoriel. En Europe, nous nous employons activement avec l'Union européenne à établir un plan d'action en matière de commerce et à améliorer les relations commerciales avec l'Association européenne de libre-échange (AELE).

Étant donné l'influence croissante des pays en développement et des nouvelles économies, la nécessité d'en arriver à un consensus sur différentes questions complexes ainsi que les divers accords commerciaux régionaux et autres, le Canada devrait tirer parti de



son expérience en matière de politique commerciale pour établir un réseau plus solide de partenaires commerciaux. Nous accordons la priorité à l'octroi d'une aide technique en matière de politique commerciale aux pays en développement pour les aider à honorer les obligations qu'ils ont contractées aux termes de l'Uruguay Round. Les exportateurs canadiens pourront ainsi bénéficier de l'amélioration de l'accès à ces marchés.

### **Éliminer les causes de friction et les barrières commerciales**

Il sera essentiel d'élargir les relations avec les États-Unis au chapitre du commerce et des investissements et de veiller à l'application intégrale de l'ALENA. Parmi les défis à relever, mentionnons la gestion des différends dans les industries des céréales et des produits laitiers, les secteurs de la culture et des forêts ainsi que la multitude imprévisible de recours commerciaux mettant en cause des intérêts canadiens. Le Canada fera appel aux procédures de règlement des différends de l'OMC et de l'ALENA pour défendre ses intérêts contre les mesures protectionnistes et les mesures commerciales unilatérales prises par les États-Unis et ses autres partenaires commerciaux. Nous continuerons de défendre les programmes canadiens contre ces mesures. Le gouvernement canadien devra faire preuve de vigilance au cas où les États-Unis continueraient d'adopter des lois de portée extra-territoriale et devra recourir à des sanctions commerciales pour atteindre les objectifs de sa politique étrangère.

### **3.2.2 Mesure du rendement**

*La stratégie de mesure du rendement concernant l'accroissement de l'accès aux marchés est présentée à l'annexe 1.*

## **3.3 Capacité d'exportation et préparation à cet égard**

### **3.3.1 Initiatives**

***Les produits et services qu'offre le gouvernement pour préparer et informer les exportateurs tissent :***

- à faire prendre davantage conscience des débouchés sur le marché mondial et à promouvoir les exportations en tant que moyen de croissance;
- à offrir une formation en matière de préparation à l'exportation pour répondre aux besoins des exportateurs éventuels;
- à faire correspondre les services d'Équipe Canada inc aux besoins des entreprises individuelles;
- à offrir des outils pratiques qui permettent d'adapter à ses propres besoins les services et les sources d'information dans Internet, y compris *ExportSource* et *Strategis*.

Au niveau régional, les Centres de commerce international jouent, sous la direction des délégués commerciaux principaux, un rôle de coordination pour les réseaux commerciaux régionaux.

Ces réseaux permettent d'améliorer les services offerts aux entrepreneurs en établissant un lien entre les importants fournisseurs fédéraux et provinciaux de services en matière de PCI et le secteur privé. Chaque année, depuis 1996, les partenaires de chacun des réseaux collaborent à l'élaboration et à la mise en œuvre de leur plan commercial régional.

Les exportateurs éventuels ou actuels peuvent recourir à de nombreuses sources gouvernementales de conseils en matière d'exportation. En raison de leur nombreuse clientèle formée de PME, les organismes fédéraux de développement régional — Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) et Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) — et l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor), la Banque de développement du Canada ainsi que les gouvernements provinciaux occupent une position idéale pour contribuer dans une large mesure à la prestation de services relatifs à la capacité d'exportation et à la préparation à cet égard.

***Le réseau de ministères et d'organismes gouvernementaux d'Équipe Canada inc poursuit actuellement les objectifs suivants :***

### **Accroître la sensibilisation aux débouchés sur le marché mondial**

Un élément clé de la stratégie en matière de capacité d'exportation et de préparation à cet égard consiste à inciter les entreprises canadiennes à viser à conquérir le marché mondial. Les provinces et les organismes fédéraux de développement régional offrent des séances pratiques de sensibilisation au commerce, des séminaires sur la préparation à l'exportation, des déjeuners favorisant le réseautage, des diagnostics d'entraide, etc. La publication de profils de sociétés et du nom des lauréats des prix à l'exportation contribue à faire mieux connaître les exportateurs qui ont remporté du succès à l'étranger.

La Commission canadienne du tourisme continuera de fournir aux décideurs de l'industrie du tourisme des renseignements commerciaux fondés sur des recherches, des renseignements sur le développement des produits et des renseignements économiques crédibles et les encouragera à les utiliser pour prendre des décisions judicieuses.

### **Inciter les partenaires stratégiques à se préparer à l'exportation, en particulier les PME**

Le gouvernement coordonne les ressources des services offerts aux exportateurs par le biais de réseaux commerciaux régionaux. La priorité continuera d'être d'amener plus de ministères fédéraux, de provinces et d'associations de gens d'affaires à offrir des services de première ligne aux exportateurs. Les agents de première ligne de tous les partenaires doivent disposer des outils, des connaissances sur le commerce et des capacités en matière de prestation de services commerciaux dont ils ont besoin pour aider les clients. Certains partenariats novateurs font intervenir le milieu universitaire dans le cadre d'initiatives comme :

- l'appariement d'entreprises capables d'exporter avec des étudiants ayant un MBA pour la réalisation de certaines études de marché;
- des stages internationaux d'étudiants inscrits à un programme coopératif;
- la création de partenariats internationaux d'étudiants;
- le Programme d'emploi en commerce international de la Diversification de l'économie de l'Ouest.

### Recourir aux services d'Équipe Canada inc pour répondre aux besoins des exportateurs

L'une des principales priorités des réseaux commerciaux régionaux (RCR) sera d'établir des stratégies de communication pour maximiser la portée aux entreprises. Les RCR transmettent un message simple : « *Il n'y a jamais eu de meilleur moment pour exporter* » — « *L'équipe commerciale [province] offre des services coordonnés et continus aux exportateurs pour les aider à tirer parti de ces possibilités* ». Un service téléphonique national d'information sans frais d'Équipe Canada sur l'exportation, dont le numéro est le 1-888-811-1119, permet d'avoir accès directement aux centres de services aux entreprises du Canada, aux Centres du commerce international d'Industrie Canada et au Service d'exportation agroalimentaire d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ces liens seront étendus à mesure que d'autres partenariats d'Équipe Canada seront établis. De nouvelles sources d'information dans Internet (p. ex. *ExportSource*, *Service d'exportation agroalimentaire en ligne* et *Strategis*) permettent aux clients d'avoir accès à l'information 24 heures sur 24.

Les services de préparation à l'exportation d'Équipe Canada inc viseront les groupes d'entreprises qui correspondent à des secteurs et à des créneaux du marché prometteurs et dont le potentiel en matière d'exportation est élevé. Ces services sont conçus pour permettre aux clients d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer des ventes sur des marchés particuliers. Les programmes actuels comme *NEXPRO — Nouveaux exportateurs* (de la Banque de développement du Canada) et *Nouveaux exportateurs aux États frontaliers* compléteront les services mis au point par les organismes de développement régional, à savoir :

- la formation en matière de préparation à l'exportation de DEO offerte dans les collectivités de l'Ouest canadien par l'entremise de ses partenaires du réseau et d'autres chambres de commerce locales;
- le plan de formation en commerce dans l'Atlantique de l'APECA, qui coordonne les activités régionales de l'organisme;
- le réseau CENTRACCES PME de DEC dans l'ensemble du Québec;
- les services de préparation à l'exportation de FedNor dans le Nord de l'Ontario via les partenariats établis aux fins de la PCI.

Le Forum pour la formation en commerce international (FITT) nouvellement remanié a également élargi sa gamme de produits : *FITThabilités*, *AgFITT*, *FITTServices* et *FITTinterne*. Les exportateurs peuvent obtenir un appui financier de la Banque de développement du Canada et de la Société pour l'expansion des exportations. Le soutien financier et consultatif du FITT visera les entreprises qui

peuvent se voir confier, dans le cadre d'appels d'offres, des projets par des institutions financières internationales.

Entreprise autochtone Canada (EAC) considère le commerce international comme l'une de ses principales priorités. Par l'intermédiaire de son Initiative d'expansion du commerce et des marchés autochtones, EAC continuera d'apporter un soutien sur le plan commercial en reconnaissant les produits culturels comme un secteur prioritaire de PCI, en commercialisant le savoir-faire des Autochtones canadiens auprès des collectivités autochtones étrangères, en produisant une SCCI autochtone et en mettant sur pied une entité autochtone chargée de promouvoir l'exportation qui sera dirigée par l'industrie.

### Élargir et diversifier la base d'exportateurs

Les initiatives visant à élargir et à diversifier la base d'exportateurs consistent, entre autres, à mettre du matériel de formation à la disposition des associations industrielles et d'autres organisations pour qu'elles les adaptent aux besoins de leurs membres. Nous miserons sur la diversité ethnoculturelle du Canada pour créer un avantage concurrentiel. Nous encouragerons les alliances stratégiques pour la conclusion de contrats internationaux comme les projets d'immobilisations extraterritoriaux et les projets financiers internationaux. Au moyen de mécanismes comme la *Coalition canadienne de réseaux d'entreprises* et le *Programme de réseaux d'entreprises* de la Chambre de Commerce du Canada, les associations industrielles peuvent contribuer davantage à aider à former ces consortiums et à déterminer les réseaux possibles de sociétés.

La Coalition pour la recherche commerciale est une nouvelle initiative gouvernementale visant à promouvoir le développement des exportations auprès des femmes d'affaires. Un certain nombre de ministères et organismes gouvernementaux (MAECI, Portefeuille de l'Industrie, Condition féminine Canada, etc.) et diverses associations du secteur privé y participent activement. La Coalition :

- passe en revue l'ensemble des publications portant sur les femmes entrepreneures et le commerce;
- élabore un site Internet destiné aux femmes entrepreneures intéressées par les questions d'exportation et de commerce;
- constitue une base de données sur les femmes qui exportent;
- organise un sommet sur le commerce pour les femmes entrepreneures à Toronto en mai 1999 et bénéficie à cette fin de l'appui du réseau canadien de Centres de commerce international.

Nous encouragerons les entreprises à s'intéresser aux marchés mondiaux et nous inciterons plus de sociétés à faire en sorte que leurs produits et leurs services soient prêts à être exportés. Notre objectif est de faire connaître le Canada comme un fournisseur fiable de produits à valeur ajoutée de qualité supérieure. Nous continuerons de créer d'autres partenariats pour rejoindre de nouveaux segments de clients et cerner de nouveaux secteurs ayant un potentiel en matière d'exportation, surtout dans le domaine des nouvelles technologies. À cette fin, il faudra procéder à un examen permanent des capacités locales par rapport aux débouchés à l'étranger.



### 3.3.2 Mesure du rendement

*La stratégie de mesure du rendement concernant le renforcement de la capacité d'exportation et la préparation à cet égard est présentée à l'annexe 1.*

## 3.4 Développement du marché international

*Le marché international évolue rapidement et devient plus complexe et plus concurrentiel. Par ailleurs, les activités de promotion du commerce international doivent permettre aux sociétés canadiennes exportatrices ou qui cherchent à conclure des alliances stratégiques en matière d'investissement ou de technologie à l'étranger de bénéficier du soutien dont elles ont besoin pour tirer parti des débouchés. Le gouvernement fédéral ne peut pas et ne devrait pas agir seul dans ce contexte. Il doit plutôt jouer un rôle de chef de file en amenant les provinces, les associations de gens d'affaires et d'autres partenaires du secteur privé à atteindre l'objectif d'accroître les activités économiques au Canada. Équipe Canada inc constitue la structure idéale pour jouer ce rôle.*

### 3.4.1 Initiatives

#### Élargir le réseau d'Équipe Canada

Équipe Canada inc mise sur l'esprit de partenariat qui a été la clé du succès des missions d'Équipe Canada. Ce n'est ni un ministère ni une société d'État au sens traditionnel du terme. Il s'agit plutôt d'un organisme « virtuel » qui offre un guichet unique pour toutes les activités de promotion du commerce international du gouvernement. Par le biais d'Équipe Canada inc, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Industrie Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada offrent des services et une aide aux entreprises canadiennes.

***Dans les prochains mois, Équipe Canada inc élargira ses cadres au-delà des trois principaux ministères chargés de la promotion du commerce international en recrutant d'autres fournisseurs de services de promotion du commerce international comme :***

- les organismes affiliés et les partenaires de portefeuille (p. ex. la Société pour l'expansion des exportations, les organismes de développement régional et la Commission canadienne des grains);
- d'autres ministères fédéraux (Patrimoine canadien, Revenu Canada, Ressources naturelles, etc.);
- des ministères provinciaux.

On encouragera les nouvelles recrues à se joindre au site Web *ExportSource*, à se raccorder au numéro national 1-888-811-1119 et à utiliser le logo d'Équipe Canada inc.

#### Améliorer l'accessibilité des programmes et des services à l'intention des exportateurs

*Équipe Canada inc étendra et élargira son réseau de diffusion de l'information pour en améliorer et en faciliter l'accès aux exportateurs, nouveaux ou expérimentés :*

- ▲ Le Centre des occasions d'affaires internationales sera renforcé et intégré à Équipe Canada inc pour distribuer les informations en matière d'exportation recueillies par les missions à l'étranger aux fournisseurs de WIN Exports dans tout le Canada.
- ▲ Des études de marché sectorielles seront produites pour définir des débouchés pour certains produits et services sur des marchés clés d'outre-mer.
- ▲ Dans le cadre du *Programme de sensibilisation à l'exportation* du Service des délégués commerciaux, des agents iront rencontrer des dirigeants d'entreprise dans tout le Canada.
- ▲ *ExportSource*, nouveau site Web qui fournit de l'information sur tous les services d'Équipe Canada inc, sera élargi au-delà des trois principaux ministères de promotion du commerce international.
- ▲ Le numéro 1-888-811-1119, qui permet aux entreprises d'avoir accès immédiatement aux Centres de services aux entreprises d'Industrie Canada, attirera de nouveaux partenaires de l'ensemble du spectre d'Équipe Canada.

#### Accroître le nombre d'entreprises qui exportent pour la première fois ou qui sont nouvelles sur le marché

Le risque financier que représente l'entrée sur de nouveaux marchés, surtout ceux qui sont éloignés du continent nord-américain, constitue un élément de dissuasion important pour les entreprises canadiennes. Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) a été conçu précisément pour pallier à cet élément de dissuasion. Afin d'aider à atteindre l'objectif de doubler le nombre d'exportateurs actifs au Canada, le gouvernement envisage d'autres mesures, dont des programmes nouveaux ou élargis visant les entreprises qui exportent pour la première fois ou qui sont nouvelles sur le marché ainsi que le remaniement du PDME pour l'axer sur les PME.

Par le passé, les programmes de promotion visant à encourager les sociétés canadiennes à pénétrer de nouveaux marchés exigeaient beaucoup de ressources. Il était difficile d'octroyer des crédits importants, même aux programmes ayant fait leurs preuves sur le plan de l'efficacité et de l'impact comme le PDME. Ces dernières années, les crédits accordés au PDME sont tombés de 19,5 à 11,5 millions de dollars.

Parmi les récentes initiatives destinées à accroître le nombre d'exportateurs, mentionnons un programme visant les Nouveaux exportateurs aux États frontaliers (NEEF). On envisage maintenant des mesures pour permettre aux exportateurs vers les États-Unis d'exporter leurs produits vers d'autres marchés.

On a créé une nouvelle unité chargée de déterminer les besoins spéciaux des PME sur les marchés d'exportation et de s'assurer que tous les services de promotion du commerce répondent adéquatement à ces besoins. L'unité tiendra également compte des besoins spéciaux des femmes, des Autochtones et des jeunes entrepreneurs, et examinera des façons de faire participer ces nouveaux venus aux activités d'exportation.

Sur le plan international, la Stratégie canadienne pour le commerce international a été reciblée pour qu'elle porte sur les secteurs prioritaires et leurs marchés clés. Les principaux obstacles à l'accès seront définis et des stratégies seront établies pour y faire face dans le cadre d'un plan complet de développement des marchés pour chaque pays prioritaire. Le secteur privé et les provinces participeront activement à titre de membres des équipes sectorielles nationales qui prendront en charge le processus.

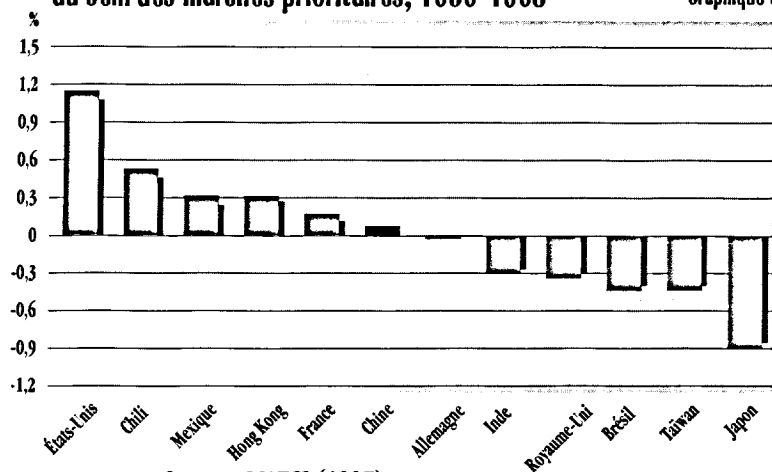
### Accroître la part de marché dans les marchés clés nouveaux et à croissance rapide

L'expansion du commerce du Canada a été impressionnante au cours des cinq dernières années, mais la plus grande partie de cette croissance se concentre dans un nombre limité de marchés et de secteurs. Plus de 80 % des exportations sont destinées au marché des États-Unis; nos exportations de biens sont fortement concentrées dans certains secteurs clés (40 % dans le secteur des ressources et 23 % dans celui de l'automobile). De plus, les hausses des exportations étaient concentrées dans les secteurs qui affichaient déjà la meilleure performance nette. Par ailleurs, notre part du marché a diminué dans bon nombre des marchés à croissance rapide du monde.

Le graphique suivant montre qu'en dépit de nos efforts collectifs, nous perdons du terrain par rapport à nos concurrents étrangers dans un certain nombre de marchés importants : en particulier l'Inde, le Brésil et le Japon.

Changements au niveau des exportations canadiennes au sein des marchés prioritaires, 1989-1995

Graphique 3



Source : MAECI (1997)

Tout en diversifiant nos exportations, nous ne devons pas minimiser ou sous-estimer nos succès dans les marchés et les secteurs actuels comme les États-Unis où, après dix ans de libre-échange, notre part du marché le plus riche du monde fait l'envie de tous les grands pays commerçants. Le succès que nous avons remporté sur le marché américain peut servir de tremplin pour la conquête d'autres marchés. D'autre part, notre concentration sur un seul marché nous rend vulnérables, dans ce cas-ci au cycle économique des États-Unis et au taux de change entre le Canada et les États-Unis.

La diminution des ressources allouées par l'État au soutien des exportations nous place devant un choix difficile sur le plan des programmes : affecter des ressources aux secteurs où des résultats à court terme sont plus faciles à obtenir (États-Unis et Europe occidentale) ou les affecter dans de nouveaux marchés où il faut déployer plus d'efforts pour remporter du succès à long terme.

Le partenariat d'Équipe Canada redouble d'effort pour faire mieux connaître les débouchés nouveaux et croissants à l'étranger. Les réunions des ministres et des dirigeants de l'APEC tenues en 1997 et les multiples activités qui ont eu lieu dans le cadre de l'Année canadienne de l'Asie-Pacifique ont contribué à faire connaître les occasions d'affaires dans le marché régional du monde qui connaît la croissance la plus rapide. De même, la mission d'Équipe Canada en Argentine, au Brésil, au Chili et au Mexique et le lancement des négociations de la ZLEA en 1998 ont contribué à accroître l'intérêt à l'égard de l'Amérique latine, autre région à croissance rapide.

Pour répondre à ces initiatives et à l'accroissement de l'intérêt des exportateurs qu'elles susciteront, nous entendons augmenter le nombre de délégués commerciaux à l'étranger en transférant des postes de l'Administration centrale. Nous redéployons également des délégués commerciaux sur le terrain des missions peu prioritaires aux missions prioritaires et nous explorons la possibilité légale d'embaucher pour une période déterminée des agents de commerce recrutés sur place, ce qui nous donnerait plus de latitude pour affecter les ressources afin de faire face aux pressions du marché.

De nouvelles unités (équipe d'intervention rapide de délégués commerciaux et un groupe de conseillers) mettront sur pied un service d'intervention rapide pour tirer parti des débouchés commerciaux à court terme dans les nouveaux marchés clés et défendront auprès de la classe politique les intérêts des entreprises canadiennes qui désirent entreprendre des projets internationaux ou conclure des contrats à l'étranger.

Dans un premier temps, un élément important de notre stratégie consistera à établir, dans le cadre d'une série de projets pilotes à frais partagés, des partenariats avec des associations professionnelles et industrielles ainsi que des collectivités multiculturelles pour mettre à profit leur expérience internationale. Les missions commerciales d'Équipe Canada constituent un bon exemple de la méthode des partenariats. Le premier ministre du Canada, accompagné des premiers ministres des provinces, a dirigé trois missions en Asie et deux en Amérique latine, qui ont permis de conclure des contrats d'une valeur de 24 milliards de



dollars depuis 1994 et d'ouvrir aux entreprises canadiennes les marchés du monde où la croissance est la plus rapide. Ces missions représentent un investissement important de la part du gouvernement et du secteur privé. Elles attirent énormément l'attention et donnent des résultats. Pour cette raison, le MAECI créera une Unité des missions d'Équipe Canada afin de planifier et de coordonner toutes les activités connexes et d'élaborer une approche stratégique à long terme de ces missions (moment, destinations, thèmes, participation et activités précédant et suivant les missions).

Cette approche Équipe Canada passe, au niveau sectoriel, par les équipes sectorielles nationales, qui servent de moyen de coordination des efforts des intervenants sectoriels en matière de promotion du commerce international. Des membres du secteur privé se joignent à des représentants du secteur public au niveau fédéral et provincial pour élaborer et mettre en oeuvre des stratégies sectorielles coordonnées de promotion du commerce international et des plans d'action dans le cadre de la Stratégie canadienne pour le commerce international. À la suite de consultations étendues auprès des membres de l'équipe et des délégués commerciaux du Canada à l'étranger, on établit des plans et des activités qui correspondent aux intérêts des sociétés canadiennes, qui permettent de cibler et de coordonner l'utilisation des ressources pour la promotion du commerce international et qui appartiennent aux capacités canadiennes et les débouchés étrangers. Les équipes sectorielles nationales poursuivront leur programme de renouveau et de revitalisation qui, pendant cette période de planification, leur permettra de se concentrer sur les secteurs où les opportunités canadiennes sont les plus prometteuses.

### **Élargir la gamme des produits d'exportation**

Un programme efficace et efficace de promotion du commerce doit rester conforme à l'évolution de la composition des exportations canadiennes. Au cours des 32 dernières années, les exportations axées sur les ressources naturelles exprimées en fonction de l'ensemble des exportations de marchandises sont tombées de 43 % à 18 %. Pendant la même période, la production des produits finaux et semi-finis est passée de 57 % à 82 %. Par ailleurs, la part des exportations de services du Canada représentée par les services commerciaux (télécommunications, services informatiques et d'information, services d'assurance et financiers et services de génie, d'architecture et autres) est passée de 20 % en 1969 à 37 % en 1994. Le passage d'une économie fondée sur les ressources à une économie industrialisée plus avancée devrait se poursuivre à mesure que la structure des échanges du Canada sera axée sur une économie fondée sur le savoir.

### ***De nouvelles initiatives visent à exploiter ce potentiel croissant :***

- Après avoir établi un réseau de centres canadiens d'éducation en Asie, nous projetons d'en créer d'autres en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Europe, en Afrique du Sud et aux États-Unis pour recruter plus d'étudiants étrangers et commercialiser les services d'éducation du Canada.

- De concert avec le secteur privé, le gouvernement commercialisera plus efficacement son expertise dans le secteur public à l'étranger dans des domaines comme la gestion des élections et les pratiques de vérification.
- Nous renforcerons la capacité du secteur culturel du Canada de commercialiser ses produits à l'échelle internationale.
- Nous saisissons des données adéquates pour les industries de services.
- Les accords des associations professionnelles conclus dans le cadre du PDME seront élargis.
- Selon les projections, le tourisme mondial devrait croître de 7 % par année jusqu'en 2005. Nous devons tirer profit de cette situation et faire connaître le Canada comme une destination touristique de choix.

Il faut financer ces initiatives à partir de l'une de deux sources principales : les ressources supplémentaires consacrées aux dépenses des programmes de PCI ou la réaffectation des ressources existantes de l'enveloppe. Dans le climat actuel de restrictions financières, il est extrêmement difficile d'élaborer et de mettre en oeuvre de nouvelles stratégies de promotion du commerce. Sans de nouvelles ressources, nous devons faire appel à une meilleure gestion et à une mise en oeuvre plus efficace axées sur les priorités sectorielles et du marché ainsi que sur l'amélioration de l'exécution.

### **3.4.2 Mesure du rendement**

*La stratégie de mesure du rendement concernant le renforcement des marchés internationaux est présentée à l'annexe 1.*

## **3.5 Développement de l'investissement**

### **3.5.1 Initiatives**

*Entre 1980 et 1994, la part des investissements directs étrangers à l'échelle mondiale revenant au Canada est tombée de 11 % à 5 % tandis que la part des États-Unis est passée de 17 % à 22 %. Le Canada pourrait éprouver de la difficulté à accroître sa part des investissements directs étrangers en raison de la vive concurrence que se livrent de plus en plus les pays pour attirer les investissements internationaux, en particulier dans les marchés en expansion rapide à l'extérieur de l'Amérique du Nord et de l'Europe occidentale, de l'accroissement de la concurrence que se livrent les sociétés affiliées des multinationales pour obtenir des mandats de production et de recherche, et d'une gamme étendue de généreux stimulants offerts aux investisseurs étrangers par les diverses régions et municipalités, notamment un certain nombre d'États et de villes des États-Unis.*

Au sein du gouvernement, le développement des investissements n'a ni la visibilité ni le soutien accordés à la promotion du commerce. En 1996, dans le cadre de son programme de création d'emplois et de croissance, le gouvernement fédéral a lancé une nouvelle stratégie afin d'attirer, de conserver et d'accroître les investissements étrangers au Canada. Cette stratégie a permis d'établir un cadre général de conception de toutes les activités fédérales de promotion des investissements ainsi qu'une stratégie de marketing plus ciblée à l'intention des multinationales dans les marchés prioritaires et les secteurs cibles.

## La stratégie compte cinq éléments :

### Faire mieux connaître le Canada

Le premier élément préconise une campagne systématique et efficace de marketing pour faire connaître les points forts du Canada sur le plan des investissements, en particulier, à titre de porte d'entrée de l'ALENA.

- ▲ L'« image de marque » du Canada sera commercialisée pour supprimer l'écart important entre la perception et la réalité dans l'esprit des investisseurs internationaux éventuels. L'étude de KPMG rendue publique récemment en 1997, qui compare les prix de revient de l'entreprise dans les villes du Canada, des États-Unis et de l'Europe, fait ressortir les avantages importants du Canada en tant que destination de choix des investissements. Ce message est renforcé par des études publiées par les autorités internationales comme le Forum économique mondial, *The Economist* et les Nations unies, et est communiqué systématiquement aux décideurs clés en matière d'investissement dans le monde.
- ▲ Inviter le premier ministre et d'autres ministres fédéraux et provinciaux à diffuser le message accroîtra son impact tout comme une initiative visant à recourir aux services des présidents et chefs de la direction au Canada pour faire valoir l'intérêt que présentent l'investissement ou une expansion au Canada.
- ▲ Les ressources en matière d'investissement dans nos missions étrangères seront accrues, surtout dans des pays clés comme les États-Unis et l'Europe occidentale, pour accroître leur capacité de promouvoir les investissements étrangers au Canada.
- ▲ Un service téléphonique sans frais a été instauré dans tous les grands marchés pour répondre aux questions des investisseurs étrangers éventuels.

### Améliorer le climat d'investissement

Pour que le Canada accroisse sa part des investissements directs étrangers mondiaux, nous devons continuer d'améliorer le régime d'investissement du Canada par rapport à celui des concurrents. Le Canada se compare favorablement aux autres pays; il importe que nous fassions ressortir et connaître nos avantages afin de profiter des possibilités d'investissement visées.

- ▲ Nous utiliserons notre réseau de missions étrangères et nos relations avec les sociétés étrangères déjà établies au Canada afin de déterminer les obstacles perçus à l'accroissement des investissements et de les signaler aux principaux décideurs pour qu'ils prennent les mesures voulues. Par exemple, l'absence de stimulants financiers, sur le plan fiscal et sur celui de la déduction des dépenses, est mentionnée comme facteur qui peut jouer contre nous lorsque nous livrons concurrence à de nombreux États et villes des États-Unis et, parfois, à des pays d'Europe. D'autres soutiennent que l'importance de stimulants applicables à certaines sociétés en matière de prise de décisions d'investissement est exagérée et que les facteurs macro-économiques, comme l'accès aux marchés, l'infrastructure, la R-D et d'autres facteurs fiscaux ainsi que la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée, importent le plus. Il faut s'efforcer davantage de faire connaître efficacement nos atouts à cet égard.
- ▲ Les ministères et organismes fédéraux qui s'occupent de PCI, ainsi que d'autres partenaires d'Équipe Canada, continueront d'améliorer les conditions des investissements dans l'économie canadienne.
- ▲ Nous surveillerons les stratégies des principaux concurrents visant à attirer les investissements pour évaluer la compétitivité du Canada.
- ▲ D'après ces renseignements, un rapport annuel sur le climat d'investissement au Canada sera préparé pour être distribué aux décideurs et aux intervenants.

### Cibler certaines multinationales de pays clés et des secteurs prioritaires

La troisième composante de la stratégie d'investissement a mené à la création de Partenaires pour l'investissement au Canada (PIC), unité conjointe d'Industrie Canada et du MAECI chargée de coordonner des campagnes ciblées pour attirer et retenir les investissements des multinationales au Canada.

- ▲ PIC et les ambassades à l'étranger offrent un guichet unique répondant aux besoins de certaines multinationales en matière d'investissement.
- ▲ Les missions ont leurs propres programmes de liaison avec l'entreprise à l'étranger, qui complètent les activités de PIC ainsi que le programme de visites au Canada, qui s'adresse aux hauts fonctionnaires au Canada.
- ▲ Sept sous-ministres fédéraux se sont vu confier la tâche d'agir comme promoteurs du pays afin de définir les possibilités, d'établir des relations et de faire connaître le Canada comme lieu d'investissement en se rendant à l'étranger pour rencontrer les dirigeants des multinationales visées. Ces efforts portent sur des marchés d'Asie (Corée du Sud, Japon), d'Europe (Royaume-Uni, France, Pays-Bas, Allemagne et Suède) et des États-Unis.





- ▲ Conformément à l'objectif du gouvernement qui consiste à instaurer une économie fondée sur le savoir, des stratégies sectorielles comprenant un volet « investissements étrangers », sont en voie d'être établies pour les secteurs technologiques comme l'informatique, les sciences de la vie, l'agroalimentaire et la biotechnologie.
- ▲ Des plans d'investissement régionaux sont en préparation pour les marchés clés : États-Unis, Europe et Asie-Pacifique.

#### **Possibilités de partenariat international pour les PME**

- ▲ Compte tenu des besoins particuliers des PME en matière d'investissement, un programme a été élaboré pour aider les PME canadiennes à trouver des partenaires étrangers. Ce programme, qui fait appel à un vaste réseau de personnes-ressources de l'industrie, repère les petites et moyennes entreprises dans les secteurs de haute technologie en croissance et les aide à trouver des partenaires étrangers avec lesquels elles peuvent partager la technologie, pénétrer un marché ou effectuer un investissement.
- ▲ Nous mettrons au point des trousseaux d'information sur les capacités sectorielles et nous organiserons des activités sur les marchés étrangers pour informer les autres des capacités des entreprises canadiennes et des débouchés dans les secteurs technologiques clés définis.
- ▲ Des missions à l'étranger seront organisées au moment de la tenue de salons commerciaux où les possibilités d'appariement auront été définies. Le programme répond également aux demandes de l'étranger visant à appairer des partenaires canadiens et des sociétés étrangères intéressées.
- ▲ Plus de partenaires d'Équipe Canada participeront au programme.

#### **Partenariat entre les intervenants d'Équipe Canada**

- ▲ Presque toutes les provinces participent activement à la promotion des investissements, mais certaines fonctionnent de façon plus indépendante que d'autres. Comme notre objectif commun devrait être d'inscrire le Canada sur la liste restreinte des investisseurs éventuels, nous nous employons à renforcer la collaboration dans ce domaine.
- ▲ Nous collaborons également avec l'Association canadienne de développement économique pour aider les municipalités à mieux servir les investisseurs étrangers réels et éventuels.
- ▲ Il reste du travail à faire pour accroître notre capacité de réunir tous les programmes et politiques pertinents fédéraux ainsi que les partenaires provinciaux et municipaux en vue de répondre aux besoins des investisseurs.

#### **Investissements directs canadiens à l'étranger**

Le Canada compte un nombre restreint mais croissant de sociétés transnationales appartenant à des Canadiens. Les investissements directs canadiens à l'étranger (IDCE) croissent rapidement; ils se sont chiffrés à plus de 130 milliards de dollars en 1996, ce qui reflète la réalité d'aujourd'hui : un marché mondial de plus en plus intégré et la participation des entreprises canadiennes à cette intégration. Ces entreprises se sont rendu compte que les investissements à l'étranger peuvent être un élément essentiel de leur stratégie d'accès aux nouveaux marchés, surtout dans les marchés des ressources et à croissance rapide qui exigent souvent une présence locale.

Étant donné les interrelations manifestes entre le commerce et les investissements, l'intérêt d'un pays commerçant tel le Canada dans l'accroissement des investissements internationaux des entreprises canadiennes est considérable. À l'heure actuelle, le gouvernement fédéral ne fait pas ouvertement la promotion des IDCE même si les avantages qui en résultent (commerce, bénéfices, dividendes, transfert de technologie au Canada) peuvent être substantiels. Le succès à l'étranger des banques à charte du Canada témoigne des avantages à retirer.

Certains de nos concurrents (notamment le Royaume-Uni et les États-Unis) ont reconnu les avantages importants qui découlent des investissements à l'étranger et ont fait de la promotion de ceux-ci un élément important de leur politique économique. Les activités de promotion comprennent les programmes directs, la priorité aux négociations sur les investissements internationaux ou un soutien politique.

Dans de nombreux cas, les IDCE contribuent à l'expansion du commerce, génèrent des bénéfices nets et créent des emplois au Canada. Cependant, certains Canadiens estiment que les IDCE exportent les emplois et la croissance.

Le gouvernement appuie déjà jusqu'à un certain point les IDCE au moment des négociations sur la protection des investissements et lorsqu'il défend les projets d'immobilisations, mais il n'a pas de politique qui vise à aider les entreprises à implanter des usines à l'étranger. Cette question fera l'objet d'un examen plus approfondi.

### **3.5.2 Mesure du rendement**

*La stratégie de mesure du rendement concernant le renforcement des investissements est présentée à l'annexe 1.*

# ANNEXE 1

## Stratégie de promotion du Commerce international : 1998-2001 Stratégie de mesure du rendement Modèle de présentation de l'information

Objectif en matière de PCI : Créer des emplois et accroître la prospérité en aidant les entreprises canadiennes à tirer pleinement profit des occasions d'affaires internationales et en facilitant les mouvements d'investissements et de technologies.

### Rendement de l'industrie (macro-niveau)

Niveau	Indicateurs de rendement	Mesure de rendement
Rendement global	Exportations de biens et de services  Milieu des exportateurs  Diversification  Investissement	Exportations et balance commerciale (exportations selon le pays/l'industrie, balance commerciale, tendances du commerce et des prix des produits de base, contribution du commerce à la croissance et à la création d'emplois)  Exportations à valeur ajoutée (taux de croissance des exportations canadiennes de produits finis et de services)  Taille et composition du milieu des exportateurs  Diversification des marchés (taux de croissance des exportations canadiennes vers certains marchés à forte croissance) Diversification des produits et des secteurs  Mouvements des investissements (tendances du stock d'IDE et du stock d'IDCE [niveau et pourcentage du PIB], IDE/IDCE selon le pays ou la région d'origine, IDE/IDCE selon l'industrie)
Rendement relatif	Exportations de biens et de services  Diversification  Investissement	Taux de croissance des exportations du Canada par rapport à celui du G-7 Taux de croissance des exportations du Canada dans les secteurs prioritaires par rapport à celui du G-7 Taux de croissance des exportations du Canada vers des pays prioritaires  Taux de croissance des exportations canadiennes de produits finis et de services Taux de croissance des exportations canadiennes vers certains marchés à forte croissance  Taux de croissance du stock d'investissements directs canadiens au pays par rapport à celui des pays du G-7 (taux de croissance, ratio et niveau) Taux de croissance du stock d'investissements directs canadiens à l'étranger par rapport à celui des pays du G-7 (taux de croissance, ratio et niveau)



**Stratégie de promotion du Commerce international : 1998-2001**  
**Rendement des programmes et des services**  
 (Selon les résultats clés)

**Accès aux marchés**

<b>RÉSULTATS (Ce que nous voulons réaliser) : <i>Maintenir un accès sûr aux marchés et améliorer cet accès</i></b>			
<b>Initiatives : Résultats attendus</b> (les résultats que nous voulons obtenir)	<b>Indicateurs de rendement</b> (Quels signes permettent de déterminer si on a obtenu les résultats attendus?)	<b>Mesure de rendement</b> (Comment mesure-t-on les progrès?)	<b>Objectifs de rendement</b>
<p><b>Définir, en collaboration avec l'industrie, les importants obstacles au commerce et à l'investissement sur les marchés prioritaires et en développement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les priorités du Canada en matière d'accès aux marchés à la suite d'analyses et de consultations, notamment de consultations sectorielles</li> <li>• Renforcer l'appui à la libéralisation du commerce fourni au pays via des programmes de sensibilisation et des consultations</li> <li>• Favoriser une meilleure compréhension du programme commercial au sein de la population et la réalisation d'un consensus à cet égard</li> <li>• Élaborer une stratégie canadienne à moyen terme pour les négociations à venir sur l'accès aux marchés au sein d'instances multilatérales et régionales (OMC, ZLEA, APEC)</li> <li>• Élaborer des positions canadiennes en matière de politique commerciale pour ce qui est des nouvelles questions concernant la régie des sociétés, les codes de conduite, le commerce et l'environnement, le travail et la culture</li> <li>• Repérer les causes de friction dans les relations canado-américaines et trouver des réponses en consultant le secteur privé</li> </ul> <p><b>Négocier des accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux</b></p> <p><b>a) Multilatéral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le régime commercial multilatéral de l'OMC fondé sur des règlements est renforcé par la promotion d'une transparence accrue et d'un plus grand respect du processus de règlement des différends</li> <li>• La mise en oeuvre de tous les engagements pris lors de l'Uruguay Round est devancée</li> <li>• De nouveaux membres accèdent à l'OMC, tous les principaux partenaires commerciaux en font partie</li> <li>• Le terrain est préparé pour la reprise des négociations de l'OMC sur l'agriculture (1999) et les services (2000), et une nouvelle ronde de négociations s'amorce peut-être en l'an 2000</li> <li>• Les provinces et les intervenants de l'industrie sont consultés au sujet de leurs intérêts et de leurs priorités de négociation</li> <li>• Les négociations relatives à l'Accord multilatéral sur l'investissement sont achevées</li> <li>• L'agriculture est intégrée à l'Accord de l'OCDE relatif à des lignes directrices pour les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public</li> <li>• Des négociations ont lieu à propos d'un protocole sur la biosécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement relié à l'accès aux marchés (bilatéral et multilatéral) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• marchés traditionnels</li> <li>• marchés prioritaires</li> <li>• marchés en développement</li> </ul> </li> <li>• Rendement relié aux négociations visant à éliminer les obstacles au commerce identifiés par l'industrie :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• priorités canadiennes reflétées dans l'accession à l'OMC</li> <li>• priorités canadiennes reflétées dans le travail de l'OMC en vue de la prochaine ronde</li> </ul> </li> <li>• Rendement relié à l'élimination des causes de friction dans les relations commerciales :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• règlement des différends</li> </ul> </li> <li>• Rendement relié à la promotion des intérêts canadiens à l'échelle internationale :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• représentation des intérêts canadiens au sein d'instances internationales (OMC, APEC, OCDE et FAO)</li> </ul> </li> </ul>		

## Accès aux marchés (suite)

RÉSULTATS (Ce que nous voulons réaliser) : <i>Maintenir un accès sûr aux marchés et améliorer cet accès</i>			
Initiatives : Résultats attendus (les résultats que nous voulons obtenir)	Indicateurs de rendement (Quels signes permettent de déterminer si on a obtenu les résultats attendus?)	Mesure de rendement (Comment mesure-t-on les progrès?)	Objectifs de rendement
<p><b>b) Régional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les recours commerciaux sont appliqués avec plus de transparence et de discipline au sein de l'ALENA</li> <li>• Les négociations sur la ZLEA sont lancées en avril 1998 afin d'accroître les relations sur le plan du commerce et de l'investissement avec les marchés prioritaires et en développement de l'Amérique latine</li> <li>• Les premières initiatives de libéralisation sectorielle volontaires sont complétées au sein de l'APEC</li> <li>• Les liens et la coopération en matière de commerce et d'investissement avec le Mercosur sont intensifiés</li> <li>• Les liens en matière de commerce et d'investissement avec l'UE et l'AELE sont renforcés</li> </ul> <p><b>c) Bilatéral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La protection des investisseurs canadiens à l'étranger via des accords sur la protection de l'investissement étranger est accrue</li> <li>• De nouveaux partenariats sont formés sur les marchés prioritaires et en développement</li> </ul> <p><b>Éliminer des causes de friction et d'obstacles au commerce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les droits du Canada sous le régime de l'OMC sont promus et défendus dans le cadre du processus de règlement des différends</li> <li>• Les relations commerciales canado-américaines s'améliorent</li> <li>• Une solution efficace à long terme est trouvée en ce qui a trait au différend sur le bois d'oeuvre résineux</li> <li>• Les répercussions sur les entreprises canadiennes de la loi Helms-Burton et de lois semblables sont réduites au minimum</li> <li>• Les intérêts du Canada sont défendus dans le cadre d'un dialogue avec les États-Unis sur les mesures et les contrôles spéciaux à l'importation et à l'exportation</li> <li>• Les intervenants de l'industrie, des provinces et des secteurs participent pleinement aux efforts pour régler les différends</li> <li>• Des obstacles particuliers au commerce sont levés sur les marchés agroalimentaires prioritaires et en développement</li> </ul> <p><b>Promouvoir les intérêts canadiens par l'intermédiaire des organismes internationaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intérêts du Canada sont défendus grâce à l'influence acquise au sein d'organisations internationales comme l'OMC, l'APEC, l'OCDE et la FAO</li> </ul>			

## Stratégie de promotion du Commerce international : 1998-2001

### Capacité d'exporter et préparation à exporter

<b>RÉSULTATS (Ce que nous voulons réaliser) : Accroître la compétitivité internationale et la capacité d'exporter de l'industrie</b>			
<b>Initiatives : Résultats attendus</b> (les résultats que nous voulons obtenir)	<b>Indicateurs de rendement</b> (Quels sont les signes des progrès réalisés en fonction des principaux résultats attendus?)	<b>Mesure de rendement</b> (Comment mesure-t-on les progrès?)	<b>Objectifs de rendement</b> (Que visons-nous?)
<p><b>Rendre les gens d'affaires plus conscients des possibilités offertes sur les marchés mondiaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises, en particulier les PME, reconnaissent que l'exportation représente une option de croissance</li> <li>• Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur l'exportation, qui est considérée comme un important objectif</li> <li>• Les décideurs de l'industrie du tourisme ont recours à de l'information commerciale crédible reposant sur des recherches</li> </ul> <p><b>Intégrer les partenaires stratégiques à la préparation à exporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De plus en plus de ministères fédéraux, de provinces et d'associations de l'industrie fournissent des services « de première ligne » aux exportateurs et sont des partenaires actifs au sein des réseaux commerciaux régionaux et des équipes sectorielles nationales; des services sans faille sont offerts par l'ensemble des partenaires</li> </ul> <p><b>Adapter les services d'Équipe Canada inc aux besoins des exportateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exportateurs sont davantage sensibilisés et ont davantage recours aux services qu'offre Équipe Canada inc pour leur venir en aide</li> <li>• De nouvelles sources d'information sont accessibles 24 heures sur 24 via Internet (p. ex. <i>ExportSource</i> et <i>Strategis</i>); on y trouve des outils qu'on peut adapter à ses besoins</li> <li>• Le numéro sans frais 1-888 permet d'établir un lien direct avec un plus grand nombre de partenaires d'Équipe Canada</li> <li>• La formation concernant la préparation à l'exportation cible les entreprises qui sont des exportateurs potentiels</li> <li>• Un soutien financier et des conseils sont fournis pour des projets en particulier</li> </ul> <p><b>Élargir et diversifier la base d'exportation en insistant sur les PME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre des entreprises prêtes à exporter ou axées sur l'exportation (petites entreprises, groupes ethniques, entreprises autochtones, femmes entrepreneurs, etc.) s'accroît, l'accent étant mis sur les entreprises des secteurs prioritaires et sur celles qui s'intéressent aux marchés prioritaires</li> <li>• Un plus grand nombre de secteurs reconnaissent les possibilités d'exportation</li> <li>• Une plus grande gamme de produits et de services sont prêts à être exportés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'intérêt pour l'exportation</li> <li>• Degré de recours aux services d'Équipe Canada inc</li> <li>• Nombre d'entreprises prêtes à exporter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondages sur l'attitude à l'égard de l'exportation</li> <li>• Nombre de consultations d'<i>ExportSource</i></li> <li>• Nombre d'appels au numéro 1-888</li> <li>• Inscriptions à WIN Exports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte sensibilisation aux possibilités offertes sur les marchés mondiaux</li> <li>• Grand recours aux services d'Équipe Canada inc</li> <li>• Nombre accru d'entreprises prêtes à exporter</li> </ul>

## Stratégie de promotion du Commerce international : 1998-2001

### Développement des marchés internationaux

<b>RÉSULTATS (Ce que nous voulons réaliser) : Accroître l'investissement</b>			
<b>Initiatives : Résultats attendus</b> (les résultats que nous voulons obtenir)	<b>Indicateurs de rendement</b> (Quels sont les signes des progrès réalisés en fonction des principaux résultats attendus?)	<b>Mesure de rendement</b> (Comment mesure-t-on les progrès?)	<b>Objectifs de rendement</b> (Que visons-nous?)
<p><b>Étendre le réseau d'Équipe Canada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les provinces, les associations de l'industrie et les autres intervenants du secteur privé sont encouragés à former des partenariats dans le cadre d'Équipe Canada inc pour que le Canada puisse réaliser davantage d'affaires à l'étranger</li> </ul> <p><b>Rendre les programmes et les services plus accessibles aux exportateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès Internet : le service accessible 24 heures sur 24 via un seul site Web (<i>ExportSource</i>) sera élargi de façon à inclure d'autres fournisseurs de services</li> <li>• Numéro national : le numéro sans frais 1-888 donnera accès à un plus grand nombre de fournisseurs de services d'Équipe Canada</li> <li>• Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) : le COAI transmet les occasions d'affaires signalées par les missions à l'étranger à 10 000 fournisseurs de WIN Exports de partout au Canada</li> <li>• Programme de sensibilisation du SDC : dans le cadre de l'initiative de « sensibilisation à l'exportation », 150 agents vont rencontrer 600 entreprises dans 45 villes de toutes les régions du Canada</li> <li>• Études de marché : 250 études sont réalisées afin de repérer les possibilités d'exporter des produits et des services vers les principaux marchés étrangers</li> <li>• L'accès au Service d'exportation agroalimentaire est amélioré, et de nouveaux services sont offerts</li> </ul> <p><b>Accroître le nombre d'entreprises qui exportent pour la première fois ou qui sont nouvelles sur le marché</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• On encourage les PME, les jeunes, les femmes et les Autochtones à avoir recours aux programmes de PCI</li> <li>• Le PDME ciblera les PME, les nouveaux exportateurs et les exportateurs novices</li> <li>• La Stratégie canadienne pour le commerce international, principal document de planification fédéral-provincial, sera employée pour fixer les objectifs pour les secteurs prioritaires dans chacun des marchés prioritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de recours aux services d'Équipe Canada inc</li> <li>• Affaires réalisées sur le plan des exportations</li> <li>• Aide aux exportateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de consultations d'<i>ExportSource</i></li> <li>• Nombre d'appels au numéro 1-888</li> <li>• Affaires découlant du COAI</li> <li>• Affaires découlant des missions d'Équipe Canada</li> <li>• Sondage auprès des clients — satisfaction concernant le SDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux grands objectifs :               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) doubler le nombre d'exportateurs actifs pour en compter 10 000 d'ici l'an 2000;</li> <li>b) récupérer 4 % du marché mondial des exportations agroalimentaires d'ici l'an 2005 (40 milliards de dollars) et renverser le rapport actuel de 60 à 40 pour les exportations de produits agroalimentaires primaires et de produits agroalimentaires transformés</li> </ol> </li> </ul>



## Développement des marchés internationaux (continu)

<b>RÉSULTATS (Ce que nous voulons réaliser) : <i>Accroître l'investissement</i></b>			
<b>Initiatives : Résultats attendus</b> (les résultats que nous voulons obtenir)	<b>Indicateurs de rendement</b> (Quels sont les signes des progrès réalisés en fonction des principaux résultats attendus?)	<b>Mesure de rendement</b> (Comment mesure-t-on les progrès?)	<b>Objectifs de rendement</b> (Que visons-nous?)
<p><b>Accroître la part de marché sur les principaux marchés prioritaires et en développement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une approche stratégique de la planification et du suivi des missions d'Équipe Canada est adoptée</li><li>• Des équipes volantes sont formées pour les possibilités à court terme sur les marchés prioritaires et en développement</li><li>• Dix postes commerciaux de l'AC sont transférés sur le terrain tous les ans pour que l'objectif visé de 70 % : 30 % soit atteint d'ici 2006</li><li>• Les marchés prioritaires et les marchés en développement sont identifiés, et les ressources sur le plan des programmes et du personnel sont affectées en conséquence</li><li>• Les plans d'action échelonnés sur trois ans pour les exportations agroalimentaires sont mis en oeuvre sur les marchés prioritaires et en développement</li></ul> <p><b>Élargir la gamme de produits exportés</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les secteurs en croissance reposant sur le savoir sont ciblés : services éducationnels (nouveaux Centres d'éducation canadiens à l'étranger); produits culturels; services</li><li>• Le savoir-faire canadien dans le domaine de la fonction publique est énergiquement commercialisé</li><li>• Le Canada est présenté comme une destination touristique de choix</li><li>• Les produits de grande valeur comptent pour une part plus importante des exportations canadiennes</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Objectifs de programme :<ol style="list-style-type: none"><li>a) nombre minimal de consultations d'ExportSource ou d'appels au numéro 1-888;</li><li>b) nombre d'occasions d'affaires possibles signalées par le COAI (10 000) et les affaires réalisées en conséquence;</li><li>c) niveau de base pour les affaires réalisées dans le cadre des missions d'Équipe Canada et pour la satisfaction des clients concernant le SDC</li></ol></li><li>• Rapport de 70 % de délégués commerciaux à l'étranger contre 30 % à l'Administration centrale, d'ici l'an 2006</li></ul>

## Stratégie de promotion du Commerce international : 1998-2001

### Investissement

<b>RÉSULTATS (Ce que nous voulons réaliser) : <i>Accroître l'investissement</i></b>			
<b>Initiatives : Résultats attendus</b> (les résultats que nous voulons obtenir)	<b>Indicateurs de rendement</b> (Quels sont les signes des progrès réalisés en fonction des principaux résultats attendus?)	<b>Mesure de rendement</b> (Comment mesure-t-on les progrès?)	<b>Objectifs de rendement</b> (Que visons-nous?)
<p><b>Promouvoir le Canada comme lieu d'investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le premier ministre, les premiers ministres provinciaux et les ministres canadiens font davantage connaître les avantages qu'offre le Canada aux investisseurs</li> <li>• Le Canada est présenté aux investisseurs comme la porte d'accès au marché de l'ALENA</li> <li>• La capacité des missions de promouvoir l'investissement au pays est renforcée</li> </ul> <p><b>Améliorer les conditions d'investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Canada est comparé à ses concurrents en ce qui concerne la perception des obstacles réglementaires</li> <li>• Les stratégies employées par les principaux concurrents pour attirer l'investissement sont examinées</li> <li>• Des progrès sont réalisés en ce qui a trait à l'élimination des principaux obstacles à l'investissement</li> </ul> <p><b>Accroître l'investissement par les multinationales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme de promotion du pays par les SM est le principal outil de ciblage</li> <li>• Des campagnes sont menées dans des secteurs en particulier : technologies de l'information et télécommunications (y compris les semi-conducteurs), sciences de la vie, agroalimentaire et autres secteurs prioritaires</li> <li>• L'expansion internationale des multinationales canadiennes qui se mondialisent est facilitée</li> <li>• Une « équipe d'intervention rapide » est mise en place pour les projets d'investissement dans le secteur agroalimentaire</li> </ul> <p><b>Multiplier les partenariats chez les PME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des missions consacrées au capital de risque se rendent aux États-Unis, en Asie et en Europe</li> <li>• On a davantage recours à l'expertise intergouvernementale pour repérer les multinationales canadiennes prêtes à former des partenariats</li> </ul> <p><b>Favoriser la formation de nouveaux partenariats dans le cadre des efforts fédéraux, provinciaux et municipaux pour attirer l'investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une base de données nationale est établie afin de permettre aux sélecteurs de sites locaux et étrangers d'obtenir un profil des municipalités canadiennes</li> <li>• Une stratégie d'investissement fédérale-provinciale pour l'agroalimentaire est élaborée et mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image du Canada sur le plan de l'investissement</li> <li>• Degré de compétitivité internationale</li> <li>• Part relative de l'IDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage portant sur les connaissances des investisseurs</li> <li>• Enquête sur la compétitivité</li> <li>• Comparaison des taux d'IDE à l'économie, au secteur et à la provenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de l'écart entre la réalité et la perception de la compétitivité relative du Canada</li> <li>• Accroissement de la part canadienne des flux mondiaux d'investissement direct étranger</li> </ul>





## Produits et services du gouvernement fédéral en matière de PCI

*Les trois ministères qui affectent le plus de ressources à la promotion du commerce international (PCI) sont le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), Industrie Canada (IC) et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). Pour la préparation du présent plan d'activités sur la PCI dans les trois principaux ministères, nous nous sommes inspirés des secteurs d'activité communs des plans d'activités actuels des ministères pour les exercices allant de 1998 à 2001.*

### Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Le MAECI est responsable de la promotion du commerce international, et l'un des huit secteurs d'activité du Ministère est la **promotion du commerce international**. Son objectif consiste à créer des emplois et à favoriser la croissance en encourageant les entreprises canadiennes à tirer pleinement parti des débouchés internationaux et en favorisant les investissements et les transferts technologiques.

*Les principaux clients du secteur d'activité sont les sociétés prêtes à exporter. Elles ont besoin des services suivants :*

- information sur les marchés et renseignements commerciaux;
- conseils et avis sur les marchés étrangers;
- établissement de partenariats et service de liaison;
- représentation des intérêts des clients auprès des entreprises et des gouvernements étrangers;
- sélection et organisation d'activités dans le domaine du commerce, des investissements et du tourisme.

Vingt-cinq ministères et organismes fédéraux ainsi que les dix provinces jouent un rôle en matière de PCI, mais le Service des délégués commerciaux et le MAECI sont la principale source d'aide à l'étranger pour les exportateurs.

*À titre de membre de base d'Équipe Canada inc, le MAECI s'attend à ce que ses activités de PCI contribuent à l'amélioration de la performance du Canada en matière de commerce international et d'investissements au cours des années 1998-2001 dans les domaines suivants :*

- élargissement et diversification de la gamme de produits d'exportation du Canada, en particulier ceux des petites et moyennes entreprises (PME);
- accroissement de nombre d'exportateurs « actifs »;

- amélioration de la part des investissements directs étrangers (IDE) mondiaux revenant au Canada, en particulier les IDE visant le marché de l'Accord de libre-échange nord-américain;
- accroissement de la part de marché dans les 15 nouveaux marchés qui connaissent la croissance la plus rapide;
- élargissement de la gamme sectorielle des exportations;
- renforcement du soutien de la PCI pour les PME, y compris des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers.

Par ailleurs, le MAECI mettra en oeuvre un système de mesure selon les résultats pour le Service des délégués commerciaux, conformément aux recommandations du vérificateur général. Il améliorera ainsi la reddition de comptes, présentera un point de vue équilibré des résultats obtenus et établira les exigences essentielles à respecter pour continuer d'améliorer la prestation du service.

### Industrie Canada

Industrie Canada joue un rôle clé pour ce qui est d'aider le Canada à réussir dans l'économie mondiale fondée sur le savoir en appliquant un vaste éventail d'instruments microéconomiques. Ceux-ci incluent des activités visant le développement industriel et technologique, l'encouragement de la recherche scientifique, l'élaboration de la politique des télécommunications, la promotion de l'investissement, la promotion du commerce et le développement de la petite entreprise.

*Grâce à l'aide de ses partenaires et des intervenants du Portefeuille, des provinces et du secteur privé, Industrie Canada contribue à améliorer le climat propice à la croissance économique et à la création d'emplois au Canada en se concentrant sur cinq objectifs stratégiques clés :*

- *Commerce* : augmenter la part canadienne du commerce mondial.
- *Investissement* : améliorer les conditions d'investissement.
- *Innovation* : améliorer le rendement sur le plan de l'innovation et faciliter la transition à l'économie fondée sur le savoir.
- *Pays branché* : faire du Canada le pays le plus branché de la planète.
- *Services destinés au marché* : créer un marché équitable, efficient et concurrentiel.

---

**De concert avec des partenaires clés des administrations publiques et du secteur privé, Industrie Canada vise à augmenter le nombre d'entreprises exportatrices et à diversifier les marchés; à cette fin, il s'emploie à :**

- Axer les ressources servant à la PCI sur les priorités indiquées dans les plans régionaux de commerce international et sur les secteurs prioritaires par l'entremise des équipes sectorielles nationales renouvelées.
- Appuyer les activités de promotion du commerce visant à atteindre les objectifs sectoriels, y compris les missions au Canada et à l'étranger, les foires commerciales, conférences et colloques canadiens et étrangers, la diffusion ciblée de renseignements sur les produits des secteurs et des marchés, et la production de l'information.
- Cerner des sources d'approvisionnement canadiennes, surtout parmi les petites entreprises, et les jumeler avec des débouchés à l'étranger par l'entremise du Centre des occasions d'affaires internationales.
- Améliorer les services aux entreprises clientes à l'échelon local, sous l'égide des Centres du commerce international, en reliant les ministères et organismes fédéraux et provinciaux (y compris les organismes de développement régional qui font partie du Portefeuille de l'Industrie) et le secteur privé par le truchement des réseaux commerciaux régionaux. Ces réseaux, qui fournissent des services aux exportateurs actuels et éventuels, constituent une composante essentielle de la stratégie nationale d'Équipe Canada et ils s'appuient sur divers accords fédéraux-provinciaux sur le commerce et l'investissement. Les services clés incluent la préparation à l'exportation, la diffusion de renseignements sur les marchés, la communication de conseils en matière d'exportation et l'offre d'information sur le financement international.
- Renseigner les entreprises prêtes à exporter et les nouveaux exportateurs au moyen d'*ExportSource*, le guichet unique primé d'Équipe Canada sur Internet qui contient une information actuelle sur le commerce et l'exportation.
- Favoriser la croissance des entreprises autochtones pour les aider à participer au commerce à l'échelle nationale et internationale ainsi qu'au sein de la communauté autochtone.
- Améliorer l'accès aux marchés clés en éliminant les obstacles et règlements techniques, les subventions, les restrictions s'appliquant aux marchés publics et les mesures environnementales qui faussent les décisions en matière de commerce et d'investissement et en prenant des initiatives de libéralisation tarifaire.

- Promouvoir constamment des programmes d'orientation nationaux et internationaux qui se renforcent mutuellement, surtout dans des domaines comme l'investissement, la normalisation, la politique de concurrence, les services et la propriété intellectuelle.

***Nous nous employons également à attirer de nouveaux IDE et à préserver ceux dont nous jouissons déjà en prenant les mesures suivantes :***

- faire valoir les avantages du Canada comme lieu d'investissement;
- favoriser la croissance des PME au moyen de partenariats d'investissement internationaux;
- améliorer le climat de l'investissement et éliminer les obstacles à l'investissement;
- viser des multinationales précises dans des secteurs prioritaires et adapter les services qui leur sont offerts;
- former de nouveaux partenariats entre tous les paliers de gouvernement et avec le secteur privé.

L'initiative des Partenaires pour l'investissement au Canada a pour objet de coordonner les mesures destinées à attirer vers les secteurs de croissance du Canada des investissements stratégiques et très visibles ainsi qu'à préserver les investissements stratégiques dans les secteurs où ils sont exposés à des risques.

#### **Agriculture et Agroalimentaire Canada**

La vision d'AAC est celle d'une industrie agricole et agroalimentaire croissante, concurrentielle et axée sur le marché, qui est rentable et qui répond à l'évolution des besoins alimentaires et non alimentaires des clients du Canada et d'autres pays, qui est moins tributaire de l'aide de l'État et qui contribue au bien-être de tous les Canadiens et à la qualité de vie dans les collectivités rurales tout en assurant la sécurité financière des agriculteurs, un développement durable respectueux de l'environnement et un approvisionnement sûr et de qualité supérieure en aliments.

L'un des quatre secteurs d'activité d'AAC est l'**expansion des marchés**. L'objectif est de collaborer avec l'industrie et les autres partenaires pour améliorer et garantir l'accès aux marchés et permettre au secteur agroalimentaire du Canada de saisir les possibilités commerciales dans les marchés intérieur et d'exportation en mettant l'accent sur les produits agricoles et agroalimentaires à valeur supérieure. Dans ce secteur d'activité, les résultats devraient se ranger dans trois **domaines principaux** :

***Accès aux marchés : AAC cherche à améliorer et à garantir l'accès aux marchés internationaux et à réduire les barrières intérieures au commerce. Il vise à atteindre ces objectifs :***

- en négociant et en appliquant des accords commerciaux;
- en réduisant les obstacles au commerce intérieur et international;
- en défendant les intérêts canadiens dans le cadre des activités des organismes internationaux.



---

***Développement des marchés : AAC fait la promotion de l'accroissement des ventes de produits agricoles et agroalimentaires canadiens :***

- en déterminant les marchés prioritaires et nouveaux pour l'industrie;
- en aidant l'industrie à établir des stratégies pour maximiser le commerce d'exportation;
- en offrant des services et des programmes afin de promouvoir la croissance des exportations et de préparer les produits et les sociétés aux marchés;
- en déterminant et en analysant les possibilités qui s'offrent à l'industrie de tirer parti des possibilités de transformation à valeur élevée;
- en favorisant une méthode de gestion du processus d'approvisionnement plus intégrée dans le circuit alimentaire;
- en aidant l'industrie à maximiser les avantages des débouchés sur le marché intérieur.

***Investissements : AAC cherche à améliorer le climat d'investissement dans le domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire au Canada :***

- en élaborant une stratégie fédérale-provinciale d'investissement dans l'agroalimentaire en étroite collaboration avec les provinces;
- en déterminant les possibilités d'investissement direct au Canada et à l'étranger et en faisant la promotion de celles-ci;
- en appuyant les alliances connexes dans le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire;
- en encourageant les alliances stratégiques pour favoriser l'acquisition d'actif « incorporel » comme l'expertise en technologie et en marketing;
- en offrant des services, des conseils et des mécanismes d'adaptation pour appuyer l'industrie canadienne en vue d'accroître son potentiel et sa capacité de fabriquer des produits concurrentiels sur le marché international.

