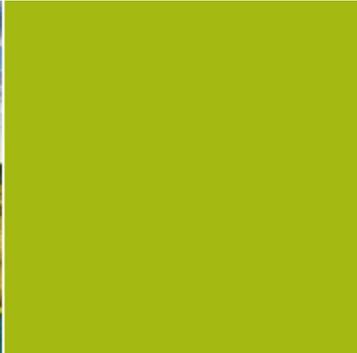




ALBERTA



SASKATCHEWAN



ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD



NOUVELLE-ÉCOSSE



NUNAVUT



ONTARIO



QUÉBEC



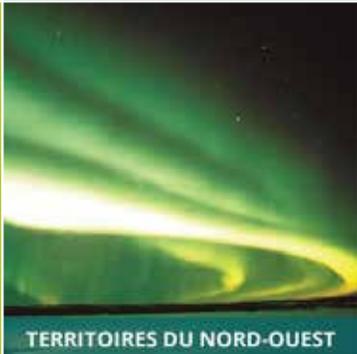
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR



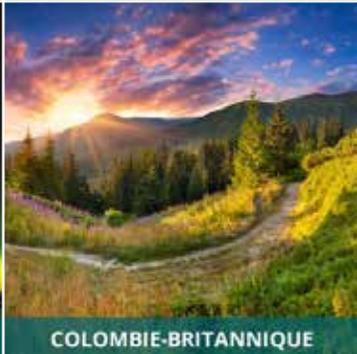
MANITOBA



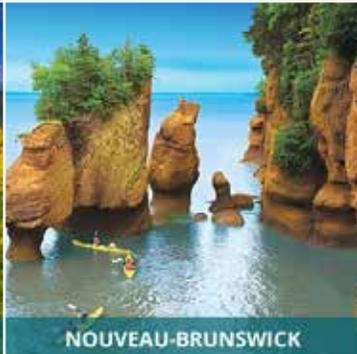
YUKON



TERRITOIRES DU NORD-OUEST



COLOMBIE-BRITANNIQUE



NOUVEAU-BRUNSWICK

Les  
**SADC**  
et **CAE**

UNE APPROCHE  
GAGNANTE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DES COLLECTIVITÉS

The  
**CFDCs**  
and **CBDCs**

A WINNING  
APPROACH  
FOR COMMUNITY  
FUTURES

Ce document a été réalisé par le Réseau des SADC et CAE  
This document was produced by the Réseau des SADC et CAE  
Mai 2015 / May 2015



## L'HISTORIQUE DU PDC, DES SADC ET DES CAE

Il y a plus de 30 ans que les SADC et CAE contribuent à stimuler la participation des collectivités à la prise en charge de leur avenir, grâce à la création du Programme de développement des collectivités (PDC) en 1985. Un programme unique qui pour la première fois donnait à des communautés et à leurs représentants l'autonomie des prises de décisions. Voici l'histoire de ce programme exceptionnel.

### LES ORIGINES DE LA CRÉATION DU PDC (1971-1979)

À la fin des années soixante, on assiste à la montée du chômage dans les différentes régions du Canada, attribuable au ralentissement économique généralisé à tous les pays. C'est alors que de nombreuses stratégies provenant du milieu ont émergé. Le gouvernement fédéral décide d'appuyer ces stratégies en injectant des fonds pour la réalisation de programmes destinés surtout au développement de la main-d'œuvre des régions en difficulté. Lentement, l'idée de doter les collectivités rurales d'outils leur permettant de prendre en main le développement de leur communauté a pris forme. Dans la foulée du Programme d'initiatives locales (PIL - 1971 à 1977), du Programme d'aide à la création locale d'emploi (PACLE - 1972 à 1983) et de Canada au travail (CT - 1977 à 1980), le ministère Emploi et Immigration Canada s'entoure alors de « travailleurs de rue » qui voient à trouver des solutions aux situations d'urgence. Cette idée viendrait de M. Lloyd Axworthy, alors député à l'Assemblée législative du Manitoba, qui rencontre des problèmes dans son comté et qui décide d'y remédier. C'est d'ailleurs du programme PACLE que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) s'est inspiré pour créer le programme international LEED en 1982.

De ces initiatives naît une autre idée en 1978-79, celle de tenter une expérience tout à fait nouvelle : fournir aux collectivités les fonds nécessaires pour regrouper des leaders au sein d'une petite corporation et doter cette structure d'un fonds d'investissement permettant de financer les projets de petites entreprises qu'on juge intéressants pour la collectivité et viables financièrement. Le projet, nommé ADEL, favorise la prise en charge du milieu et la notion du bas vers le haut en matière d'intervention de l'état dans le développement local.

### ADEL, LE PREMIER PROGRAMME DE PRISE EN CHARGE PAR LE MILIEU (1980-1983)

Lancé en 1980 sous les Libéraux, le Programme d'Aide au développement économique local (ADEL - 1980 à 1983) sera le véritable précurseur du PDC. Deux collectivités pilotes explorent d'abord la mesure en 1979 : Nanaïmo sur l'île de Vancouver et Guysborough en Nouvelle-Écosse. L'idée a beaucoup de succès, et sous la pression, six autres projets pilotes sont déployés en 1981 dans quelques régions affectées par un taux de chômage élevé et persistant. Les projets sont ADEL Haute-Gatineau inc. et ADELIM des Îles-de-la-Madeleine (Québec), Bouctouche (Nouveau-Brunswick), Kirkland Lake (Ontario), Battleford (Saskatchewan) et Hay River (Territoires du Nord-Ouest).

## HISTORY OF THE CFP, CFDCS AND CBDCS

For over 30 years, ever since the Community Futures Program (CFP) was established in 1985, Community Futures Development Corporations (CFDCs) and Community Business Development Corporations (CBDcs) have been encouraging communities to direct their own futures. This unique program has given communities and their representatives the power to make their own decisions for the first time. Here is the history of this exceptional program.

### CREATION OF THE CFP (1971-1979)

With the worldwide economic slowdown that came at the end of the 1960s, unemployment rose throughout regions of Canada. Many community-based strategies emerged at this time. The federal government decided to support these strategies by funding programs aimed mainly at improving the labour force in struggling regions. Slowly, the idea took shape to endow rural communities with the tools they needed to take a hand in their own development. In the wake of the Local Initiatives Program (LIP, 1971-1977), the Local Employment Assistance Program (LEAP, 1972-1983) and Canada Works (CW, 1977-1980), Employment and Immigration Canada (EIC) took on "community workers" who strove to find solutions for emergency situations. Lloyd Axworthy, then a member of the Legislative Assembly of Manitoba, came up with the idea as he encountered problems in his riding and decided to deal with them. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) even used LEAP as a model when it created the international Local Economic and Employment Development (LEED) program in 1982.

In 1978-1979, these initiatives spawned the idea for a completely new experiment: supplying communities with the necessary funding to bring leaders together within a small corporate structure and providing this body with an investment fund to support small business projects that were deemed financially viable and of interest to the community. This project, called Local Economic Development Assistance (LEDA, 1980-1983), promoted community empowerment and a grassroots approach to government involvement in local development.

### LEDA: THE FIRST COMMUNITY EMPOWERMENT PROGRAM (1980-1983)

Launched in 1980 under the Liberal government, LEDA was the direct predecessor of the CFP. Two pilot communities undertook the initiative in 1979: Nanaimo, on Vancouver Island, and Guysborough, in Nova Scotia. The idea met with great success, and with this momentum, six other pilot projects were set up in 1981 in areas suffering from high and persistent unemployment. The projects were Agence ADEL Haute-Gatineau Inc. and ADELIM, on the Magdalen Islands, Québec, Bouctouche, New Brunswick; Kirkland Lake, Ontario; Battleford, Saskatchewan; and Hay River, Northwest Territories.

## LES SOCIÉTÉS CLE (1984-1986)

Le succès de ces initiatives est tel que le gouvernement conservateur nouvellement élu décide de déployer le programme aux collectivités en difficulté. Son développement est confié au Programme d'aide à la création locale d'emploi (PACLE) sous le vocable de Société de croissance locale d'emploi, mieux connue sous l'appellation de Société CLE. En 1983, le Programme de croissance locale de l'emploi (CLE) remplace définitivement le Programme ADEL. De 1984 à 1986, des Sociétés CLE sont ainsi créées. Ces sociétés, composées principalement d'entrepreneurs locaux, de membres d'institutions financières et de ressources dédiées au développement économique, offrent leurs services au seul secteur de la petite entreprise en vertu du mandat qui leur a été confié. Pour la première fois, on donne à des communautés et à leurs représentants l'autonomie des prises de décisions. C'est du jamais vu!

Mais rapidement, un constat s'impose : le développement de l'entreprise ne peut se réaliser dans un désert culturel et social. Les sociétés CLE jouent un rôle important, mais leur impact à moyen et long terme aurait été limité dans la mesure où leur stratégie de développement n'a pas à tenir compte des enjeux majeurs auxquels les collectivités font face (absence de débouchés pour les jeunes et leur exode vers les grands centres, la qualité des services, la démobilitation des chefs de file et la carence des infrastructures). Une vision globale de développement et une planification stratégique deviennent nécessaires. Cette dimension, ce sont les CADC qui vont l'apporter.

## LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (DE 1986 À NOS JOURS)

Fort de l'expérience acquise avec les programmes PACLE, ADEL et CLE, le gouvernement, aussi intéressé par le fonctionnement du système de développement des collectivités mis en branle en Europe dans les années 1970, décide alors d'initier un programme qui vise la création des Comités d'aide au développement des collectivités (CADC). Les CADC fourniraient aux collectivités, aux individus et aux organismes du territoire des services d'information, de planification et d'action en matière de développement socio-économique local. En créant le Programme de développement des collectivités (PDC), Emploi et Immigration Canada veut corriger les lacunes des programmes précédents en impliquant et en intégrant tous les agents économiques et sociaux de toutes les sphères des collectivités. Cette citation, tirée de la première version du programme, résume d'ailleurs très bien la volonté du gouvernement de l'époque :

*« C'est d'ailleurs de façon intentionnée que le PDC a été conçu par EIC pour, entre autres, orienter le rôle du gouvernement vers celui d'un participant à un processus local d'analyse, de prise en charge et de développement durable plutôt que vers un processus de gestion gouvernemental et favoriser l'indépendance des milieux par le renforcement de l'appropriation locale et en ramenant l'intervention étatique à une contribution partenariale. »*

Le PDC offre alors aux CADC le choix de cinq volets d'intervention :

- 1 un fonds pour les initiatives communautaires ;
- 2 l'achat de formation sous la forme de cours de formation professionnelle ;
- 3 l'aide au déplacement et à la recherche d'emploi ;
- 4 l'implantation d'un Centre d'aide aux entreprises (CAE) ;
- 5 l'encouragement à l'activité indépendante par le programme de développement du travail autonome.

## LEAD CORPORATIONS (1984–1986)

These initiatives were so successful that the newly elected Progressive Conservative government decided to implement the program in communities facing economic difficulty. The program was operated through LEAP and known within the communities as LEAD corporations. In 1983, the Local Employment Assistance and Development (LEAD) program permanently replaced LEDA. Between 1984 and 1986, 30 LEAD corporations were created in Quebec. Under their mandates, these corporations, which were mainly comprised of local businesspeople, representatives of financial institutions and people working for economic development, catered only to the small-business sector. For the first time, communities and their representatives had the power to make their own decisions. This was unheard of!

Soon, however, participants realized that business development is not possible in a social and cultural vacuum. Despite their important role, LEAD corporations had only a limited medium- and long-term impact because their development strategies did not have to take into consideration the major issues that the communities faced, such as a lack of career opportunities for youth and the exodus of youth toward large economic centres, the quality of services, the departure of achievers and shortfalls in infrastructure. A holistic view of development and a strategic plan were needed. This dimension would be addressed by CFDCs.

## THE CFP (1986 TO TODAY)

Having gained much experience from the LEAP, LEDA and LEAD programs, and also inspired by the workings of the European community development system established the 1970s, the government decided to launch a program to form Community Futures Committees (CFCs). CFCs would provide local communities, individuals and organizations with information and planning services, and help them initiate local socio-economic development. With the creation of the CFP, EIC wanted to address the deficiencies in previous programs by involving and integrating all the social and economic actors from each community sphere. This quotation from the first version of the program provides a clear summary of the government's intentions at the time:

*[Translation] "Furthermore, the CFP was created by EIC with the purpose of establishing the government's role as a participant in a process of community analysis, empowerment and sustainable development rather than as an administrative body, and of promoting community independence by reinforcing local decision-making and returning government assistance to a partnership level."*

The CFP offered CFCs five avenues for involvement:

- 1 Create a fund for community initiatives
- 2 Acquire training in the form of professional training courses
- 3 Provide travel and job-finding assistance
- 4 Set up a Business Development Centre (CBDC)
- 5 Encourage independent activity through the Self-Employment Assistance (SEA) program

## LE GROUPEMENT DES FORCES (1995)

Les sociétés CLE sont donc incluses dans le nouveau Programme de développement des collectivités (PDC) avec les CADC, sous le nom de Centre d'aide aux entreprises (CAE). Chacun évolue dans un créneau spécifique à sa raison d'être : CADC, le développement local, et CAE, le développement de l'emploi et le service aux entreprises. Or, il y a un lien constant entre le CAE et le CADC, puisqu'on se réfère sans cesse projets et clients de part et d'autre. Ainsi, après quelques années, un mariage devient inévitable et c'est en 1995 que se concrétise la transformation des CADC et CAE en Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). « Le regroupement des forces », comme l'appelle la Direction des ressources humaines Canada (DRHC) qui gère alors le programme, a lieu au cours de l'année 1995. Il est un événement marquant dans l'histoire du PDC. Les CAE effectuent une fusion avec les CADC, hormis les quelques organismes qui n'ont pas de confrère sur leur territoire. Ensuite, le PDC est transféré aux agences fédérales de développement économique.

## DE GRANDES RÉALISATIONS

Aujourd'hui, le PDC supporte 269 SADC et CAE dans les différentes régions du Canada. Pour eux, depuis toujours, l'autonomie dans leurs décisions et la réponse d'abord aux besoins de leur milieu sont des principes fondamentaux qui viennent du PDC lui-même, à l'origine. Les SADC et les CAE sont tous des OBNL, privées, non-mandataires du gouvernement et seules les instances de l'organisation (CA et AGA) peuvent mettre fin à son existence. Il faut aussi rappeler que le fonds d'investissement d'une SADC ou d'un CAE est la propriété de l'organisation, et non du gouvernement ou d'organisations actionnaires. Il est le seul fonds local qui appartient à la collectivité.

## FONCTIONNEMENT

### TERRITOIRE ET POPULATION

Les 269 SADC et CAE qui composent le réseau de développement des collectivités du Canada sont présents dans l'ensemble des provinces, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut et desservent une population de presque 15 millions d'habitants, soit 45 % de la population du Canada. Ils sont implantés dans des collectivités rurales ou semi-urbaines qui partagent des défis communs comme le vieillissement accentué de la population, la migration des travailleurs et des entreprises vers les centres urbains, la dépendance économique à un nombre limité d'industries, la rareté des ressources et, dans certains cas, l'éloignement.

Selon le recensement de 2011, 19 % des Canadiens vivent dans plus de 4500 collectivités rurales. Toutefois, cette situation varie d'une région à l'autre. Alors qu'elle est de 14 % en Ontario, la population rurale atteint 75 % à Terre-Neuve et Labrador et 100 % au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest.

La délimitation de la zone desservie est faite en fonction d'un regroupement des collectivités partageant le même marché de travail. La population desservie par une SADC compte en moyenne 55 000 habitants dont 23 000 correspondent à la population rurale. Ainsi le rayon d'action des SADC et CAE ne se limite pas aux collectivités rurales, mais s'étend aux zones semi-urbaines des territoires et des provinces affectées par les conséquences de la dévitalisation de ces régions.

## WORKING TOGETHER (1995)

At this point, LEAD corporations were included in the new CFP alongside CFCs under the name of CBDCs. Each evolved to meet a specific need: CFCs to address local development and CBDCs to provide employment development and business services. CFCs and CBDCs maintained a constant link through client and project referrals. Consequently, after a few years a partnership between the two organizations became inevitable, and in 1995 the 55 CFCs and 61 CBDCs all became CFDCs. Human Resources Development Canada (HRDC), the department running the program at the time, carried out this "working together" phase in 1995. It would be a turning point in the history of the CFP. All CBDCs merged with the CFCs, apart from a few organizations without a regional counterpart. Subsequently, the management of the CFP was transferred to the Federal Office of Regional Development-Quebec (FORD-Q), which later became Canada Economic Development (CED).

## MAJOR ACHIEVEMENTS

Today, the CFP supports 269 CFDCs and CBDCs in various regions of Canada. For members, exercising autonomy over their decisions and meeting their communities' needs first have always been fundamental principles, which originally came from the CFP. CFDCs and CBDCs are all private not-for-profit organizations and non-agents of the government; only organizational powers (boards of directors and annual general meetings, or AGMs) can shut them down. Note also that the investment fund of any CFDC or CBDC belongs to that organization, not to the government or shareholder organizations. It is the only local fund that belongs to the community.

## OPERATIONS

### TERRITORY AND POPULATION

The 269 CFDCs and CBDCs making up the Community Futures Network of Canada are present in all the Canadian provinces, the Northwest Territories and Nunavut. They serve a population of close to 15 million residents, accounting for 45% of the Canadian population. The agencies are established in rural and semi-urban communities that face common challenges, including increased ageing of the population, migration of workers and businesses to urban centres, economic dependency on a limited number of industries, scarcity of resources and, in some cases, geographical isolation.

According to the 2011 census, 19% of Canadians lived in more than 4500 rural communities. However, this proportion varied from one region to next. While 14% in Ontario, the proportion of the rural population reached 75% in Newfoundland and Labrador and 100% in Nunavut and the Northwest Territories.

The area served by a CFDC generally consists of a group of communities sharing the same job market. The population served by a CFDC includes 55,000 residents, on average, with 23,000 residents representing the rural population. As such, the service area of CFDCs and CBDCs is not restricted to rural communities, but extends to the semi-urban areas of territories and provinces affected by the consequences of regional devitalisation.

## LES AGENCES RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT

Le gouvernement du Canada assure la mise en œuvre du Programme de développement des collectivités. En 1995, le Conseil du Trésor a approuvé le transfert du PDC du ministère de Développement des ressources humaines Canada vers les agences de développement régional. Depuis, le programme national est administré selon l'attribution suivante :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) pour les quatre provinces maritimes
- Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC)
- Initiative fédérale de développement économique pour le nord de l'Ontario (FedNor)
- Agence fédérale de développement économique pour le sud et l'ouest de l'Ontario (FedDev Ontario)
- Diversification de l'économie de l'ouest Canada (DEO) pour les 4 provinces occidentales
- Agence canadienne de développement économique pour les 2 territoires du nord (CanNor)

## SERVICES

Le PDC est un programme qui appuie les collectivités pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu. Afin de réaliser les objectifs de ce programme, les activités et services des SADC et CAE sont axés sur l'aide en développement économique local et sur l'aide à l'entreprise qui se déclinent sous forme d'activités de financement et de services-conseils.

Les SADC et CAE appuient l'élaboration et la réalisation de plans et projets de développement économique local en partenariat avec les différents acteurs du milieu. La nature de ces activités varie énormément et les activités sont souvent reliées à l'élaboration de plans de développement ou à la mise en œuvre de projets particuliers en lien avec ces plans

Ils offrent des prêts pour le démarrage, l'expansion, la modernisation, l'acquisition ou le redressement de PME en vue de créer et de maintenir des emplois. Les SADC et CAE sont responsables de la bonne gestion de leur fonds afin d'en assurer la croissance et la pérennité.

Les SADC et CAE offrent également aux entreprises, aux promoteurs et organismes de leurs territoires des services d'aide technique qui prennent la forme de services-conseils personnalisés pour améliorer les chances de succès de leurs entreprises. Ces interventions se définissent, entre autres, par des conseils sur le démarrage, des recherches de pistes de solution, du soutien à la prévision financière et à la recherche de financement et d'analyse de situation, etc. L'aide financière est souvent accompagnée d'une aide technique pour minimiser les risques liés au prêt et améliorer les chances de réussite des projets.



## REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

The Government of Canada oversees the implementation of the Community Futures Program (CFP). In 1995, the Treasury Board approved the transfer of the CFP from Human Resources Development Canada to regional development agencies. Since then, the national program is administered as follows:

- Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) for the four Atlantic provinces
- Canada Economic Development for Quebec Regions (CED)
- Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario (FedNor)
- Federal Economic Development Agency for Southern Ontario (FedDev Ontario)
- Western Economic Diversification Canada (WED) for the four western provinces
- Canadian Northern Economic Development Agency (CanNor) for the two northern territories

## SERVICES

The CFP is a program that supports communities in their efforts to take charge of the economic development of their area. To achieve the objectives of this program, CFDC and CBDC activities and services focus on supporting local economic development and helping businesses through financing activities and advisory services.

Usually, The CFDCs and CBDCs support the preparation and implementation of local economic development plans and projects in partnership with local stakeholders. These activities vary widely in nature and are often related to the preparation of development plans or the implementation of specific projects related to the plans.

The CFDCs and CCBDCs provide loans for business start-up, expansion, modernization, acquisition and turnaround to create and maintain jobs. The CFDCs and CBDCs are responsible for the sound management of their funds to ensure growth and sustainability.

The CFDCs and CBDCs also provide businesses, proponents and organizations across their territories with technical support services in the form of individual advisory services to improve their chances of achieving a successful business. This support can include advice on how to start-up a business, find potential solutions, support financial forecasting, seek funding, analyze situations, etc. Financial assistance is often paired with technical assistance to reduce loan-related risks and improve the chances of business success.



## RÉSULTATS

Puisque la programmation des activités en développement économique local diffère significativement d'une collectivité à l'autre, il est plus difficile de présenter un portrait d'ensemble à ce chapitre. Les constats qui suivent vont donc tendre vers la partie financière puisque c'est l'activité qu'ont en commun les SADC et CAE.

Depuis 2000, année du premier congrès national, les SADC et CAE mettent en commun certaines données liées aux activités de financement. Voici donc un portrait des quatorze dernières années du PDC.

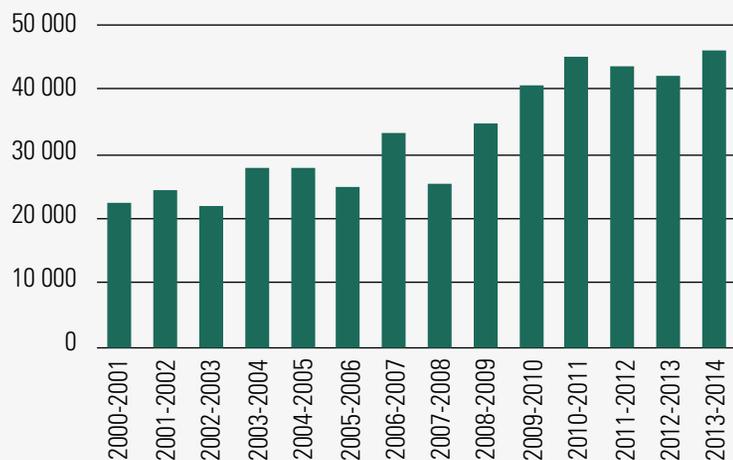
- 3,2 G\$ en prêts
- 80 143 entreprises financées
- 458 642 emplois créés et maintenus

## LES PRÊTS ET LES EMPLOIS GÉNÉRÉS

Trente années après la mise en place des premiers SADC et CAE, l'objectif principal du PDC demeure le développement de la main-d'œuvre. Alors que l'économie canadienne est formée majoritairement de petites entreprises, 87,4 % ont moins de 20 employés et 10,7 % ont entre 20 et 100 employés. Seulement 2 % des entreprises au Canada ont plus de 100 employés<sup>1</sup>. Dans le champ du PDC, selon les rapports de rendement des différentes agences, la majorité des entreprises soutenues par les SADC et CAE se compose des petites entreprises (moins de 20 employés) dans plus de 90 % des cas.

Les entreprises soutenues par le PDC relèvent surtout des secteurs du commerce de détail, de la fabrication, de l'hébergement, de la restauration ainsi que du secteur des services.

**NOMBRE D'EMPLOIS CRÉÉS ET MAINTENUS PAR ANNÉE /  
NUMBER OF JOBS CREATED AND MAINTAINED PER YEAR**



<sup>1</sup> Registre de entreprises de Statistique Canada / Business Register of Statistics Canada

## RESULTS

Since the program of local economic development activities differs significantly across communities, it is hard to present an overall picture of these activities. Therefore, the following results focus on activities common to all the CFDCs and CBDCs: financial considerations.

Since 2000, the year the first national conference took place, the CFDCs and CBDCs have been gathering some of the data related to their financing activity. The following is a summary of these numbers over the last fourteen years:

- \$3.2 billion in loans
- 80,143 financed businesses
- 458,642 jobs created and maintained

## LOANS AND JOB CREATION

Thirty years after the establishment of the first CFDCs and CBDCs, the main objective of the CFP remains labour force development. Small businesses are the main underpinning of the Canadian economy, 87.4% have fewer than 20 employees and 10.7% between 20 and 100 employees. Only 2% of businesses across Canada have more than 100 employees<sup>1</sup>. According to performance reports produced by the agencies, 90% of the businesses supported by the CFDCs and CBDCs under the CFP are small businesses (less than 20 employees).

CFP supported businesses operate primarily in the trade, retail, manufacturing, accommodation and restaurant, and services sectors.

### Graphique 1 / graph 1

Les emplois créés et maintenus depuis la formation du regroupement des SADC et CAE en 2000 se chiffrent à 458 642 emplois. Dans l'histoire du PDC, les 45 845 emplois générés pour la seule période annuelle 2013-2014 représentent un sommet.

Since the group of CFDCs and CBDCs was formed in 2000, 458,642 jobs have been created and maintained. In 2013-2014 alone, 45,845 jobs were created – the most in a single annual period in the history of the CFP; this result is an outstanding achievement.



**VALEUR TOTALE ANNUELLE DES PRÊTS PAR ANNÉE /  
TOTAL VALUE OF LOANS PER YEAR**



**Graphique 2 / graph 2**

Durant cette même période, soit depuis 2000, les SADC et CAE ont réalisé 80 143 prêts pour des investissements totaux de 3,2 G\$. La valeur totale annuelle des prêts qui était de 169,5 M\$ en 2000-2001 a grimpé à 278,6 M\$ en 2013-2014.

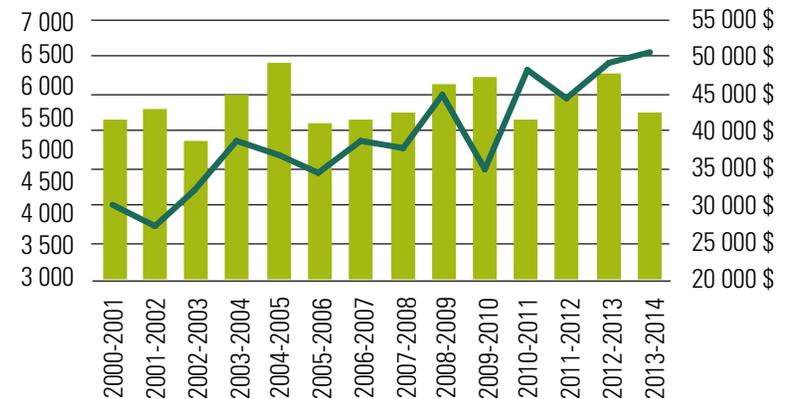
Since 2000, the CFDCs and CBDCs have granted 80,143 loans for a total investment of \$3.2 billion. The total yearly value of loans was \$169.5M in 2000-2001 and rose to \$278.6M in 2013-2014.

**Graphique 3 / graph 3**

D'une année à l'autre, le nombre de prêts fluctue autour de 5 500 alors que la valeur moyenne des prêts connaît une progression annuelle plus constante. Ainsi, en passant de 30 000\$ en 2000-2001 à 50 000\$ en 2013-2014, la valeur moyenne des prêts a connu une augmentation significative de 67%. Ce montant se rapproche de la valeur moyenne de prêts consentis par toutes les institutions financières au Canada<sup>2</sup> pour les entreprises de 1-4 employés, soit 61 935\$.

Over the years, the number of loans has hovered around 5,500, while the average value of the loans has grown on a more constant yearly basis. As a result, the average value of loans increased significantly (by 67%) rising from \$30,000 in 2000-2001 to \$50,000 in 2013-2014. This figure is close to the average value of loans granted by all financial institutions in Canada<sup>2</sup> to businesses with one to four employees: \$61,935.

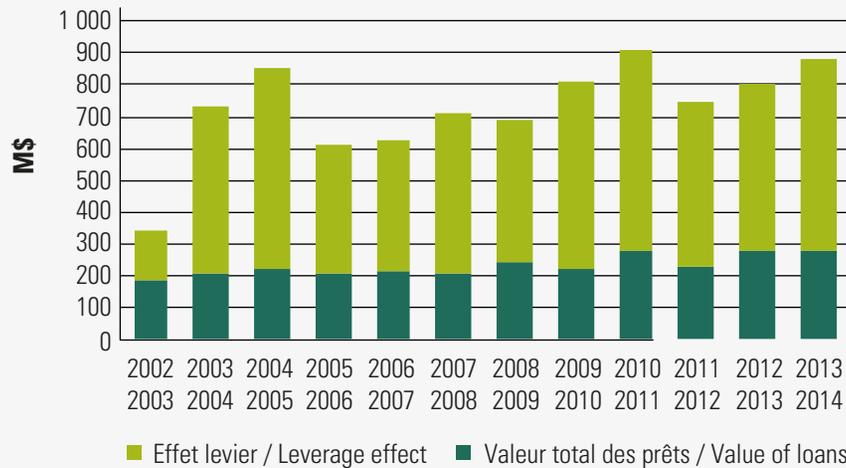
**PRÊTS AUX ENTREPRISES - ÉVOLUTION DU NOMBRE ET DE LA VALEUR MOYENNE /  
LOANS TO BUSINESSES - EVOLUTION OF NUMBER AND AVERAGE VALUE**



■ # Total de prêts / total of loans — Valeur moyenne / average value

<sup>2</sup> Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2011 Industrie Canada  
Survey on Financing and Growth of Small and Medium Enterprises, 2011, Industry Canada

## EFFET LEVIER / LEVERAGE EFFECT



Graphique 4 / graph 4

Depuis 2002-2003, l'effet levier cumulé a été de 6 G \$. Combiné à la valeur totale des prêts, les SADC et CAE ont ainsi généré des investissements de 9,2 G \$ dans l'économie des collectivités locales au cours des 12 dernières années.

Since 2002-2003, the cumulated leverage effect of investments made through the CFP amounts to \$6 billion. Combined with their total value of loans, the CFDCs and CBDCs have generated a total investment of \$9.2 billion to the Canadian rural economy over the course of the last 12 years.

Le réseau de développement des collectivités du Canada dresse, dans ses rapports annuels, les données sur les activités de financement et les emplois générés. Ces données, présentées d'abord sur la base des territoires et des provinces, sont regroupées en zones géographiques afin d'épouser les territoires représentés par les agences de développement économique.

In its annual reports, the Community Futures Network of Canada provides data on funding activities and jobs created, by province and territory. This data has been grouped together by geographic zones to correspond to the regions served by the regional development agencies.

Le nombre d'emplois créés ou maintenus par entreprise soutenue par le réseau de développement des collectivités du Canada a progressé de 4,1 en 2000-2001 à 8,4 en 2013-2014. Cette augmentation est en accord avec la progression de la valeur moyenne des prêts.

Toujours au chapitre de la main-d'œuvre, les résultats enregistrés depuis 2009 sont particulièrement convaincants puisque le coût moyen par emploi a diminué et, par conséquent, a contribué à propulser à la hausse le nombre d'emplois générés. L'effet combiné de la hausse de l'effet levier et de la valeur des prêts pourraient être la cause principale de cette performance.

The number of jobs created or maintained per business supported by the Community Futures Network of Canada also rose from 4.1 in 2000-2001 to 8.4 in 2013-2014. This increase is consistent with the increase in the average value of loans.

Results recorded on the labour force since 2009 are particularly convincing since the average cost per job has dropped, in turn contributing to an increase in the number of jobs generated. The combined effect of a stronger leverage effect and the value of loans could be the main reason for such a performance.

## DONNÉES SUR LES PRÊTS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES / DATA ON FUNDING BY GEOGRAPHIC ZONES

Zones	Nombre total de prêts Total number of loans	Valeur totale des prêts Total value of loans	Effet levier Leverage effect	Nombre d'emplois générés Number of jobs generated
Ouest	20 385	852 993 192 \$	999 523 320 \$	72 845
Atlantique / Atlantic	21 998	740 042 981 \$	636 112 861 \$	57 176
Ontario	16 016	775 245 581 \$	1 269 994 018 \$	81 710
Québec	19 465	735 128 736 \$	2 905 326 526 \$	239 292
Nord / North	2 279	94 385 012 \$	126 016 923 \$	7 619
TOTAL	80 143	3 197 795 502 \$	5 936 973 648 \$	458 642

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL DURABLE

Le développement économique local (DÉL) s'entend d'une approche globale favorisant l'autonomie et l'indépendance des collectivités. Pour tendre vers cette situation, un accent est mis initialement sur la planification stratégique de la collectivité et, par la suite, sur l'appui à l'élaboration et la réalisation d'initiatives locales. Évidemment, la nature des activités de DÉL varie énormément d'une collectivité à l'autre puisqu'elle découle de situations particulières spécifiques aux dynamiques locales. Cette composante du PDC est déterminante pour les collectivités aux prises avec des problèmes de dévitalisation, car elle favorise une action concertée et génère des initiatives structurantes pour le milieu. Pour les autres collectivités, le PDC est tout aussi important, car il favorise la stabilité et la création d'emploi, l'amélioration de la productivité des entreprises et des collectivités économiquement plus durable.

Les rapports sur le rendement du PDC publiés par Statistique Canada, pour le compte des agences régionales de développement, montrent l'apport différentiel du programme. En effet, les entreprises soutenues par les SADC et CAE affichent une meilleure performance économique si on les compare à celles qui n'ont pas reçu l'aide du PDC.

Depuis quatre ans, Statistique Canada étudie le rendement des entreprises aidées dans le cadre du PDC comparé à d'autres entreprises possédant des caractéristiques similaires. Cette étude est basée sur des indicateurs communs à l'ensemble des agences fédérales tels que l'emploi, le taux de survie des entreprises, le volume d'affaires et la productivité.

Ainsi, les entreprises financées par les SADC et CAE performant mieux, car d'une part elles créent plus d'emplois et connaissent une croissance de leur masse salariale plus importante que les entreprises du groupe de comparaison. D'autre part, les entreprises soutenues par le PDC ont un taux de survie plus haut et une croissance annuelle plus forte de leur chiffre d'affaires que les entreprises qui n'ont pas reçu l'aide du PDC. À la lumière de ces résultats, il n'est pas étonnant d'observer que la productivité de la main-d'œuvre dans les entreprises soutenues par les SADC et CAE surpasse celle des entreprises du groupe de comparaison. Force est de constater que le PDC et les SADC et CAE contribuent directement à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et à la création de richesses dans les collectivités. Ces entreprises plus compétitives et plus productives génèrent de nouveaux investissements dans les régions rurales et semi-urbaines desservies par le PDC et contribuent à la durabilité de ces collectivités.

## SUSTAINABLE COMMUNITY ECONOMIC DEVELOPMENT

Community Economic Development (CED) involves a holistic approach that fosters community autonomy and independence. To achieve such an objective, an initial emphasis is placed on strategic community planning which is followed by support for the development and implementation of local initiatives. The nature of CED varies enormously from one community to the next, since it reflects local-specific situations. This CFP component is a critical element for communities faced with economic challenges. It encourages collaborative action and generates local initiatives that help diversify the local economy of our communities. In this way, the CFP fosters economic stability, job creation and the growth of more sustainable businesses, as well as community productivity.

CFP performance reports issued by Statistics Canada on behalf of the regional development agencies demonstrate the incrementality of the program. Businesses that have been supported by the CFDCs and CBDCs show a better economic performance when compared with businesses without CFP support.

In the last four years, Statistics Canada has studied the performance of businesses that have received CFP support and compared them with other businesses with similar characteristics. This study is based on indicators common to all the federal agencies, such as employment, the survival rate of businesses, business volume and productivity.

The results of this study show that businesses financed by the CFDCs and CBDCs perform better because they create more jobs and experience higher growth in payroll than the businesses in the comparison group. In addition, the rate of survival and annual growth in sales figures of CFP-financed businesses is higher than the businesses without CFP support. In light of these results, it comes as no surprise that labour force productivity in businesses supported by the CFDCs and CBDCs exceeds that of businesses from the comparison group. It is clear that the CFP and the CFDCs and CBDCs contribute directly to improving the competitiveness of businesses and the creation of community wealth. Moreover, these more competitive and productive businesses generate new investments in the rural and semi-urban regions served by the CFP and contribute to the sustainability of their communities.



## APPORT FISCAL SUPPLÉMENTAIRE

La performance économique du PDC suppose des revenus supplémentaires pour le gouvernement fédéral. Les écarts favorables en matière de création d'emplois, d'augmentation de la masse salariale, de croissance du chiffre d'affaires et de taux de survie se traduisent indéniablement par de nouvelles recettes fiscales qui viennent amortir significativement les coûts du PDC.

- Impôts sur le revenu des particuliers correspondant aux emplois et à la masse salariale supplémentaires
- Impôt sur le revenu des sociétés correspondant aux chiffres d'affaires supplémentaires
- Taxes sur les produits et services générées par les prêts et les ventes supplémentaires
- Cotisations supplémentaires des employés et des employeurs aux régimes sociaux
- Impôts fonciers découlant des investissements immobiliers liés aux financements reçus
- Autres (permis, taxe sur les carburants, etc.)

On conviendra que ces recettes fiscales représentent des revenus qui permettent au Conseil du Trésor le remboursement des coûts inhérents au PDC. Seulement au niveau de l'apport différentiel lié aux emplois et à la masse salariale, comme l'indique le tableau suivant, les retombées du PDC atteignent 786 M \$.

Nombre d'emplois générés par les prêts des SADC et CAE / Number of jobs generated by CFDC and CBDC loans	458 642
Salaire moyen / Average salary (*)	\$35,000
Croissance supplémentaire de l'emploi / Additional job growth (**)	2.5%
Emplois supplémentaires / Additional jobs	11,466
Masse salariale des emplois supplémentaires / Payroll of additional jobs	\$401,311,750
Croissance supplémentaire de la masse salariale / Additional growth of payroll (**)	2.4%
Masse salariale supplémentaire / Additional payroll	\$385,259,280
Salaires générés par le PDC / Salaries generated by the CFP	\$786,571,030

\* CFIB, SMEs offer salaries 70% above the minimum wage

\*\* Statistique Canada, *Rapport sur le rendement du PDC au Québec*

Toutefois, les répercussions réelles ne se limitent pas aux nouvelles recettes fiscales. Elles s'observent également sur le plan social à travers la revitalisation des collectivités, le développement des capacités de prise en charge auprès des acteurs locaux et l'intégration de processus de développement durable.

## ADDITIONAL TAX CONTRIBUTION

The economic performance of the CFP also means additional revenues for the federal government. The positive impacts resulting from increased job creation, payroll, sales figures and the survival rate of businesses unquestionably translate into new tax revenues that significantly offset the government's investment in the CFP. For example:

- Personal income taxes resulting from the additional jobs and payroll
- Corporate income taxes resulting from the additional sales figures
- Goods and services taxes generated by the additional loans and sales
- Additional employee and employer contributions to group benefit plans
- Property taxes resulting from real estate investments related to funds received
- Others (licenses, fuel tax, etc.)

These tax revenues represent funds that allow the Treasury Board to offset inherent CFP costs. With regard to incrementality related to the growth in jobs and payroll alone, as indicated in the table below, CFP outcomes have reached \$786 million.

Pour avoir une idée plus précise des retombées liées aux activités de prêts des SADC et CAE, il faudrait additionner les retombées associées aux taux de survie et à la croissance du volume d'affaires. Cependant, ce calcul devient hasardeux, car il est plus difficile d'estimer le chiffre d'affaires des entreprises.

To obtain a clearer picture of the overall outcome of CFDC and CBDC loan activities, outcomes related to the survival rate of businesses and business volume growth also need to be considered. These calculations are trickier, however, since it is harder to estimate the sales figures of businesses.

Nonetheless, the actual impacts are not limited to new tax revenues. They are also visible at the social level through the revitalization of communities, the empowerment of local stakeholders and the integration of sustainable development processes.

## LA CAPITALISATION DES FONDS D'INVESTISSEMENT PAR LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Chaque SADC et CAE dispose d'un fonds d'investissement en vue de financer le démarrage et le développement d'entreprises locales. D'après la recherche documentaire<sup>3</sup> et les études récentes, les SADC et CAE ont reçu 570 M\$ de financement du gouvernement fédéral pour constituer leurs fonds d'investissement. « Selon les données provenant des états financiers des corporations ainsi que les observations des représentants des agences interviewés lors de l'évaluation du programme, les fonds d'investissement sont bien gérés par les SADC et CAE<sup>4</sup> ».

Aujourd'hui, la valeur totale des fonds d'investissement de toutes les SADC et CAE a atteint 1,2 G\$. Cela représente un taux de croissance d'ensemble supérieur à 110 % soit une croissance annuelle avoisinant 6 % sur la période 2000-2014.

Cette réussite est d'autant plus méritoire que le financement offert par les SADC et CAE comporte souvent un risque plus élevé. Historiquement au Québec, 80 % des prêts des SADC et CAE présentent un risque moyen à élevé.

Comme l'indique le tableau suivant, chaque dollar injecté par le gouvernement fédéral dans les fonds d'investissement des SADC et CAE a été prêté 5,6 fois au cours des 14 dernières années.

As indicated in the following table, each dollar injected by the federal government into CFDC and CBDC investment funds has been loaned 5.6 times over the last fourteen years.

Plus encore, si l'on considère le ratio « effet levier / capitalisation », nous pouvons avancer que chaque dollar injecté par le gouvernement fédéral a généré 10,40 \$ (5,937 M\$ / 569 M\$) en financements supplémentaires autres que le PDC.

La capitalisation fédérale a donc produit 5,60 \$ de prêt et un effet de mobilisation d'investissement par effet levier de 10,40 \$ pour un investissement global de 16 \$.

Furthermore, when the leverage effect/capitalization ratio is considered, it is fair to say that each dollar injected by the federal government has generated \$10.40 (\$5.937M/\$569M) in additional funding, other than through the CFP.

Therefore, every dollar of federal capitalization has generated \$5.60 in loans, and has leveraged an additional \$10.40, for an overall investment of \$16.

## INVESTMENT FUND CAPITALIZATION BY THE FEDERAL GOVERNMENT

Each CFDC and CBDC has investment funds available to finance the start-up and development of local businesses. Based on documentary research<sup>3</sup> and recent studies, the CFDCs and CBDCs have received \$570 million from the federal government to establish their investment funds. "According to data drawn from corporate financial statements and observations by agency representatives interviewed during program evaluation, the investment funds have been managed appropriately by the CFDCs and CBDCs<sup>4</sup>."

The total value of investment funds of all the CFDCs and CBDCs has grown to \$1.2 billion. This figure represents an overall growth rate exceeding 110%, and an annual growth of close to 6% during the 2000-2014 period.

This success is all the more commendable, given the fact that the loans provided by the CFDCs and CBDCs often entails greater risks. Historically, in Quebec, 80% of CFDCs and CBDCs loans represent average to high risks.

### ROTATION DE LA CAPITALISATION / CAPITALIZATION TURNOVER

Capitalisation du gouvernement fédéral dans les fonds d'investissement du PDC / Federal Government Capitalization in CFP Investment funds	570 M\$
Valeur totale des prêts depuis 2000 / Total value of loans since 2000	3 198 M\$
Rotation de la capitalisation / Capitalization turnover (3 198 ÷ 569)	5,6 fois/times

### IMPACT DE LA CAPITALISATION DES SADC ET CAE / CAPITALIZATION IMPACT OF CFDCs AND CBDCs

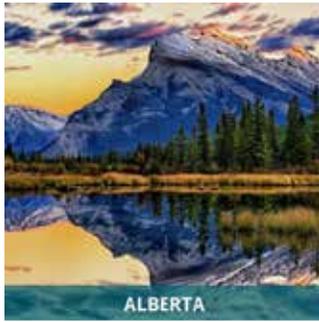


<sup>3</sup> 1<sup>er</sup> congrès Pan canadien des SADC et CAE 25-28 mai 2000

Évaluation du PDC préparée par Développement économique Canada, février 2015.

<sup>4</sup> 1<sup>er</sup> Pan-Canadian CFDC and CBDC conference, May 25-28, 2000

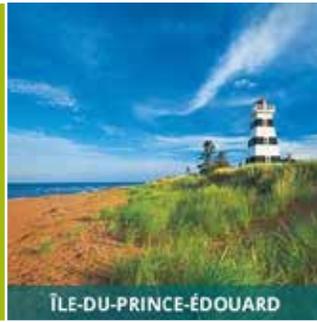
Evaluation du CDP prepared by Canada Economic Development, February 2015.



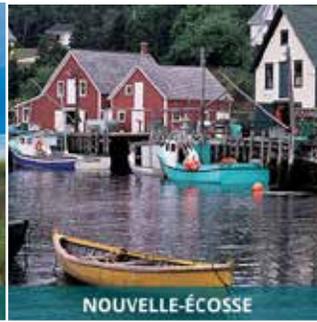
ALBERTA



SASKATCHEWAN



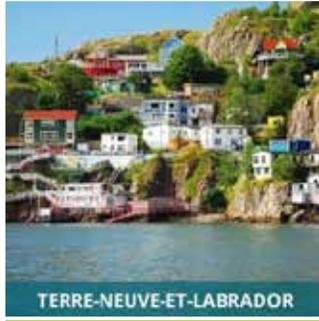
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD



NOUVELLE-ÉCOSSE



NUNAVUT



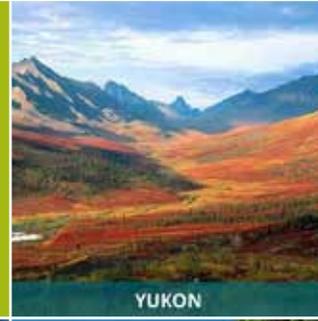
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR



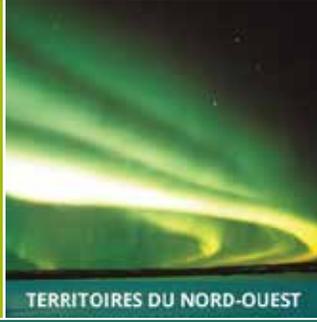
ONTARIO



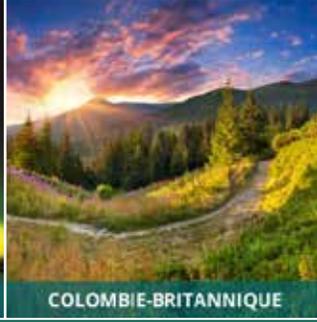
MANITOBA



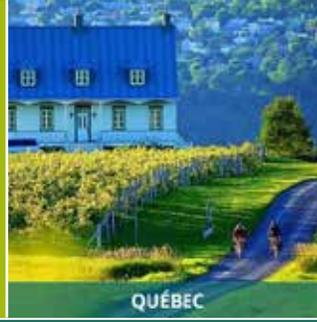
YUKON



TERRITOIRES DU NORD-OUEST



COLOMBIE-BRITANNIQUE



QUÉBEC



NOUVEAU-BRUNSWICK

## PORTRAITS PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX

Les 269 SADC et CAE de partout au Canada sont regroupés en 10 associations provinciales et deux associations territoriales. Chaque association compte entre 3 et 67 organismes et leur rôle varie d'une région à l'autre, bien qu'essentiellement il consiste à développer des outils pour les membres et favoriser l'échange sur les initiatives locales ainsi que les pratiques d'affaires et de gouvernance. Dans les pages suivantes, nous avons dressé des portraits à l'échelle de ces territoires à partir de données statistiques et, surtout, à partir de multiples initiatives soutenues par ces associations.

## PROVINCIAL AND TERRITORIAL OVERVIEWS

The 269 CFDCs and CBDCs across Canada are grouped into 10 provincial associations and two territorial associations. Each association includes between 3 and 67 organizations. Their role varies from one region to the next, although it essentially consists of developing tools for members and fostering the sharing of information on local initiatives and business and governance practices. The following pages provide an overview of the wide variety of activities undertaken in each region using statistical data.

Portrait de   <i>Overview of</i>	Terre-Neuve-Labrador   <i>Newfoundland and Labrador</i>
ASSOCIATION	L'ASSOCIATION DES CBDC DE TERRE-NEUVE-LABRADOR   <i>NEWFOUNDLAND AND LABRADOR ASSOCIATION OF CBDCs</i>
Agence   <i>Agency</i>	Agence de promotion économique du Canada atlantique   <i>Atlantic Canada Opportunities Agency</i>

L'Association des Corporations au bénéfice du développement communautaire de Terre-Neuve-et-Labrador (les CBDC) constitue un réseau autonome d'entreprises à but non-lucratif visant à répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises. Il existe 15 corporations à Terre-Neuve-et-Labrador, chacune visant à promouvoir le développement des petites entreprises et la création d'emplois dans leur région. Par l'entremise de services techniques et financiers offerts aux entrepreneurs, les CBDC favorisent la création de PME ainsi que l'expansion et la modernisation d'entreprises déjà existantes.

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/fr/association-des-cbdc-du-terre-neuve-et-labrador>

*The Community Business Development Corporations (CBDCs) are a network of autonomous, not-for-profit companies working to meet the needs of small business. There are 15 CBDCs in Newfoundland and Labrador, each dedicated to the development of small business and job creation in their communities.*

*The CBDCs assist in the creation of small business and in the expansion and modernization of existing businesses by providing financial and technical services to entrepreneurs. For more information, please contact us.*

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/en/newfoundland-association-of-cbdc>



STATISTIQUES   <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	15
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	109
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	61
Population desservie   <i>Population served</i>	384 080
Population rurale   <i>Rural population</i>	208 970
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	330
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	16 850 262 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	51 061 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	836
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	20 156 \$

#### INITIATIVE

En partenariat avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) à Terre-Neuve-et-Labrador ont constaté que les jeunes entrepreneurs avaient besoin de formation et de conseils en matière d'exportation. Ces derniers ont reçu du soutien financier afin de préciser les nouveaux marchés, les connaissances nécessaires sur la vente lors d'expositions commerciales et les compétences en gestion de la croissance à acquérir. En collaborant avec les PME, les CBDC ont découvert une possibilité de plus grande importance – le retour à l'essentiel, qui préconise la sensibilisation du personnel et des bénévoles des CBDC en matière d'échanges commerciaux et d'exportation. Pendant deux années, les membres du personnel des CBDC ont participé à plusieurs séances de formation et séminaires au cours desquels ils ont renouvelé leurs connaissances sur tous les aspects des échanges commerciaux et de l'exportation. Après la création du programme des champions de l'exportation des CBDC, plusieurs CBDC ont commencé à offrir des séances de sensibilisation aux échanges commerciaux auprès des clients comme des non-clients. Ces séances de formation ont été données en collaboration avec différents partenaires. Cette formation portait sur des sujets pertinents comme la prospection de marchés, les relations avec l'industrie et la logistique commerciale. Quoiqu'ils ne soient pas tous prêts à exporter, les CBDC s'efforcent de sensibiliser tous les clients à l'exportation.

*In partnership with Atlantic Canada Opportunities Agency and the Government of Newfoundland and Labrador, CBDCs in NL identified a need for youth business owners to gain training and counselling in export areas. Financial support was provided for identifying new markets, trade show selling, and growth management skills. In working with SME's, CBDCs identified an even larger opportunity – back to basics advocating for trade and export awareness with the staff and volunteers of the CBDCs. Over the course of two years, CBDC staff participated in a number of training sessions and seminars that re-introduced them to all aspects of trade and export. Following the creation of CBDC export champions, several CBDCs began to offer trade awareness sessions to clients and non-clients alike. These training sessions were delivered in partnership with a number of partners and covered topics such as market identification, industry connections, and trade logistics. While not all clients are export-ready, CBDCs strive to have them all export-aware.*

#### LES CHAMPIONS DE L'EXPORTATION DES CBDCs | *CBDC EXPORT CHAMPIONS*

Portrait de   <i>Overview of</i>	Île-du-Prince-Édouard   <i>Prince Edward Island</i>
ASSOCIATION	ASSOCIATION DES CBDC DE L'ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD   <i>PRINCE EDWARD ISLAND ASSOCIATION OF CBDCs</i>
Agence   <i>Agency</i>	Agence de promotion économique du Canada atlantique   <i>Atlantic Canada Opportunities Agency</i>

À l'Île-du-Prince-Édouard, les trois CBDC offrent des services de financement et de consultation aux entrepreneurs. Les CBDC travaillent collectivement à travers l'association provinciale des CBDC de l'Île, une organisation qui supporte les besoins communs et les objectifs des trois CBDC.

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/fr/association-des-cbdc-de-lile-du-prince-edouard>

*On Prince Edward Island, there are three CBDCs offering financial and business counselling services to entrepreneurs. The CBDCs work collectively through the PEI Association of CBDCs, an umbrella organization that supports the common needs and goals of the CBDCs.*

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/en/prince-edward-island-association-of-cbdcs>



P.E.I Association of CBDCs  
L'Association des CBDC de l.-P.-É.

## INITIATIVE

## FORUM DES AÎNÉS ET DES JEUNES | *SENIOR AND YOUTH FORUM*

Considérée comme le berceau de la Confédération, l'Île-du-Prince-Édouard est la plus petite province du Canada. Pourtant, elle s'affirme comme un acteur à part entière dans le développement économique régional. En outre, un territoire de petite taille peut comporter des avantages significatifs. La province compte uniquement trois bureaux de CBDC et elle fonctionne en étroite collaboration avec un très petit budget. D'ailleurs, aucun membre du personnel rémunéré ne travaille à l'Association provinciale. Chacun des trois directeurs administratifs des CBDC occupe à tour de rôle le poste de directeur administratif de l'Association provinciale pour une période de deux ans. Cette formule a fonctionné pendant plusieurs années en permettant d'alterner les rôles et de veiller à ce que toutes les régions de l'Île soient bien représentées et que la charge de travail soit bien répartie. Les CBDC de l'Île partagent leurs idées d'activités, dont une qui a été mise en place à répétition chaque année au sein de toutes les CBDC : un Forum qui s'adresse à la fois aux aînés et aux jeunes. Ces activités rassemblent des clients plus âgés et plus jeunes des CBDC ainsi que de nouveaux entrepreneurs en rencontre face à face pour partager leurs histoires à succès et leurs défis.

*As the Cradle of Confederation, we are the smallest province in Canada but very mighty in our own right. Being small has its advantages and with only three CBDC offices in the Province, we operate in close communication with a very small budget and have no paid staff in our Provincial Association. Each of the three Executive Directors takes on the role of ED for the Provincial Association for a two year period and then the role moves to the next CBDC office in turn. This formula has worked for many years and rotates the role so that all areas of the Island are well covered and the work load is shared. We share ideas and one that has been repeated yearly in all CBDC's has been the delivery of both a SENIOR and YOUTH FORUM. These events bring together successful CBDC Senior and Youth clients in a face to face environment with new entrepreneurs, where they share their success stories and challenges.*

STATISTIQUES   <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	3
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	21
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	8
Population desservie   <i>Population served</i>	78 723
Population rurale   <i>Rural population</i>	74 661
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	82
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	2 259 174 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	27 551 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	218
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	10 363 \$

Portrait de   <i>Overview of</i>	Nouvelle-Écosse   <i>Nova Scotia</i>
ASSOCIATION	L'ASSOCIATION DES CBDC DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE   <i>NOVA SCOTIA ASSOCIATION OF CBDCs</i>
Agence   <i>Agency</i>	Agence de promotion économique du Canada atlantique   <i>Atlantic Canada Opportunities Agency</i>

L'Association des Corporations au bénéfice du développement communautaire de Nouvelle-Écosse (CBDC) constitue un réseau autonome d'organismes à but non-lucratif visant à répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises. Il existe 10 corporations en Nouvelle-Écosse, chacune visant à promouvoir le développement des petites entreprises et la création d'emplois dans leur région. Par l'entremise de services techniques et financiers offerts aux entrepreneurs, les CBDC favorisent la création de PME ainsi que l'expansion et la modernisation d'entreprises déjà existantes.

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/fr/association-des-cbdc-de-la-nouvelle-ecosse>



*In Nova Scotia, there are 13 CBDCs offering financial, training and advisory services to entrepreneurs. The CBDCs work collectively through the Nova Scotia Association of CBDCs, an umbrella organization that supports the common needs of the CBDCs. CBDCs share best practices, promote entrepreneurship and deliver provincial initiatives such as Students in Business and the Youth Internship Program.*

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/en/nova-scotia-association-of-cbdc>

### INITIATIVES

### PROGRAMME DE SERVICES-CONSEILS | *CONSULTING ADVISORY SERVICES PROGRAM*

Les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) en Nouvelle-Écosse offrent un programme de services-conseils grâce au soutien de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Cette initiative appuie les petites et moyennes entreprises et les organismes sans but lucratif dans l'obtention de soutien auprès d'experts professionnels externes concernant notamment les évaluations diagnostiques, la préparation au marché d'exportation, les études spécifiques et les évaluations des compétences en gestion d'entreprise. Offert en Nouvelle-Écosse en milieu rural, le programme permet de défrayer 75 % des coûts jusqu'à concurrence de 5 000 \$. L'initiative entame son troisième tour de financement et a permis de soutenir 94 entreprises et organismes jusqu'à présent.

*The Community Business Development Corporations (CBDCs) in Nova Scotia deliver a Consulting Advisory Services Program with support from the Atlantic Canada Opportunities Agency. This initiative assists small and medium-sized enterprises and not-for-profit organizations to obtain the support of professional outside expertise for things like diagnostic assessments, export market readiness, specific studies and business management skills assessments. It offers 75% of costs to a maximum of \$5,000 and is available in rural Nova Scotia. The initiative is entering its third round of funding and so far has assisted 94 businesses and organizations.*

### LE PROGRAMME ÉTUDIANTS EN AFFAIRES | *THE STUDENTS IN BUSINESS PROGRAM*

Les CBDC en Nouvelle-Écosse ont accès à un produit de prêt conçu spécialement pour les étudiants. Le programme Étudiants en affaires est parrainé par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et la province de la Nouvelle-Écosse. Il offre des prêts maximaux de 5 000 \$ sans intérêt à des étudiants âgés de 15 à 35 ans. Si l'étudiant rembourse son prêt à temps et s'il participe à des activités de formation et de mentorat, il est admissible à une réduction de 10 %. Lancé en 2004, ce programme a appuyé plus de 935 entreprises et a versé plus de 3,6 millions de dollars en prêts.

*The CBDCs in Nova Scotia have access to a loan product designed specifically for students. The Students in Business Program is supported by the Atlantic Canada Opportunities Agency and the Province of Nova Scotia. It offers an interest free loan to a maximum of \$5,000 for students between the ages of 15 and 35. If the student pays the loan back on time and participates in training and mentoring activities they are eligible for a 10% rebate. This program began in 2004 and has assisted over 935 businesses and disbursed over \$3.6 million in loans.*



STATISTIQUES   <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	13
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	148
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	68
Population desservie   <i>Population served</i>	654 981
Population rurale   <i>Rural population</i>	400 389
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	424
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	20 732 722 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	48 887 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	1 250
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	16 586 \$
<b>Effet du financement accordé   <i>Effect of the financing</i></b>	
Démarrage   <i>Start-up</i>	36%

Portrait de   <i>Overview of</i>	Nouveau-Brunswick   <i>New Brunswick</i>
ASSOCIATION	L'ASSOCIATION DES CBDC DU NOUVEAU-BRUNSWICK   <i>NEW BRUNSWICK ASSOCIATION OF CBDCs</i>
Agence   <i>Agency</i>	Agence de promotion économique du Canada atlantique   <i>Atlantic Canada Opportunities Agency</i>



N.B. Association of CBDCs  
L'Association des CBDC de N.-B.

On compte en tout 10 CBDC situées dans les municipalités rurales de la province et dirigées par des bénévoles, membres de la communauté des affaires. Nous sommes des organismes à but non-lucratif dédiés aux entrepreneurs potentiels et existants qui veulent accéder à du capital et à des ressources pour leur entreprise.

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/fr/association-des-cbdc-du-nouveau-brunswick>

*Located throughout rural New Brunswick, the 10 CBDC offices are there to help potential and existing entrepreneurs living in rural communities access capital and other business resources. We are not-for-profit organizations run by volunteers from the local business community who firmly believe in improving the economic viability of their region.*

SOURCE : <http://www.cbdc.ca/en/new-brunswick-association-of-cbdc>

#### INITIATIVE FEMMES EN AFFAIRES (IFA) NB | *WOMEN IN BUSINESS INITIATIVE (WBI) NB*

L'Association des CBDC du N.-B. offre des services aux femmes entrepreneures, depuis 2003, par l'entremise d'agent(e)s de développement qui travaillent avec ces dernières autant dans les régions rurales et urbaines et elles les guident dans le développement et la réussite de leurs affaires.

Les agent(e)s de développement au Nouveau-Brunswick aident les femmes propriétaires d'entreprises dans leur région à :

- Accéder à des conseils spécialisés en affaires, à des renseignements, à un encadrement et à du soutien;
- Obtenir des renseignements sur le financement;
- Déterminer des moyens d'accroître leurs capacités en matière d'innovation et d'exportation;
- Bénéficier de formation, de perfectionnement professionnel et de possibilités de réseautage.

Grâce à l'appui financier de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), l'Initiative Femmes en affaires (IFA) N.-B. a offert plus de 1 200 séances de formation du programme de développement des compétences en gestion entrepreneuriales à plus de 8 000 femmes entrepreneures. De plus, l'initiative (IFA) a offert des services d'experts-conseils dans le domaine des affaires à plus de 250 entreprises pour un investissement total dépassant un million de dollars.



*The Association of CBDCs of N.B. has been providing services to women in business since 2003. Development agents work with women entrepreneurs in rural and urban regions to support them in the development and success of their business. The development agents in New Brunswick help women who own a business in their region to do the following:*

- Access business-specific advice, information, support and guidance;
- Obtain information on financing;
- Identify ways to increase their innovation and export capacity;
- Benefit from training, professional development and networking opportunities.

*Owing to financial support from the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), the Women in Business Initiative (WBI) NB has provided over 1,200 training sessions of the entrepreneurial management skill development program to more than 8,000 women entrepreneurs. In addition, the Initiative (WBI) has provided business advisory services to more than 250 businesses, for an overall investment that exceeds one million dollars.*

STATISTIQUES   <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	10
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	110
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	81
Population desservie   <i>Population served</i>	526 443
Population rurale   <i>Rural population</i>	356 592
Nombre de dossiers actifs   <i>Number of active files</i>	2 351
Nombre d'entrepreneurs   <i>Number of entrepreneurs</i>	8 079
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	486
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	21 099 874 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	48 576 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	1 741
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	11 874 \$

Portrait de / <i>Overview of</i>	Québec
ASSOCIATION	RÉSEAU DES SADC ET CAE
Agence / <i>Agency</i>	Développement économique Canada pour les régions du Québec   <i>Canada Economic Development for Quebec Regions</i>

Le Réseau des SADC et CAE est un regroupement d'organismes à but non lucratif qui travaille à faire émerger le meilleur des régions et à assurer leur développement. Le Réseau compte actuellement 57 SADC et 10 CAE, tous autonomes. C'est aussi 1 350 bénévoles et 400 professionnels qui trouvent des solutions et qui agissent pour le mieux-être de nos collectivités et cela, depuis plus de 25 ans!

*The Réseau des SADC du Québec is a network of non-profit agencies that work at making the regions prosper and ensuring their development. The Réseau currently has 57 CFDCs and 10 CBDCs, all self-governed. It also stands for 1,350 volunteers and 400 professionals who have been seeking solutions and acting in the best interest of our communities for more than 25 years.* SOURCE : <http://www.sadc-cae.ca>



STATISTIQUES / <i>STATISTICS</i>	2013-2014	Innovation suite au financement / <i>Innovation after financing</i>	
Nombre de SADC et CAE / <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	67	Commercialisation et mise en marché / <i>Commercializing and marketing</i>	47%
Nombre de bénévoles / <i>Number of volunteers</i>	1 350	Développement de nouveaux produits / <i>Development of new products</i>	59%
Nombre d'employés / <i>Number of employees</i>	400	Développement de nouveaux services / <i>Development of new services</i>	54%
Population desservie / <i>Population served</i>	4 238 622	Implantation de nouvelle technologie / <i>Implementation of new technology</i>	36%
Population rurale / <i>Rural population</i>	1 534 731	Développement de marché suite au financement / <i>Market development after financing</i>	
Actifs totaux / <i>Total assets</i>	265M\$	Ventes dans d'autres provinces / <i>Sales in other provinces</i>	34%
Nombre de dossiers actifs / <i>Number of active files</i>	8 386	Exportation hors du Canada / <i>Exports outside Canada</i>	24%
Nombre d'entrepreneurs / <i>Number of entrepreneurs</i>	11 226	Répartition par secteur d'activité / <i>Distribution by economic sector</i>	
Nombre de prêts autorisés / <i>Number of loans approved</i>	1 451	Primaire / <i>Primary</i>	10%
Montant des prêts autorisés / <i>Approved loans amount</i>	71 454 944 \$	Secondaire / <i>Secondary</i>	24%
Valeur moyenne des prêts / <i>Average loan value</i>	49 245 \$	Tertiaire / <i>Tertiary</i>	66%
# d'emplois créés et maintenus / <i># of jobs created or maintained</i>	27 563	Taux de faillite / <i>Bankruptcy rate</i>	0,5%
Coût par emploi / <i>Cost per job</i>	2 592 \$	Taux de survie des entreprises après 5 ans / <i>Company survival rate after five years</i>	83%

## INITIATIVE

## LA STRATÉGIE JEUNESSE | *THE YOUTH STRATEGY*

Des mesures adaptées aux besoins des jeunes entrepreneurs sont offertes par les SADC et CAE. Nous les orientons vers l'initiative qui leur convient, que ce soit pour leur donner le goût d'entreprendre, pour les aider à démarrer une entreprise ou obtenir du financement.

À chaque année, plus de 220 emplois ou stages pour les jeunes sont disponibles en région via les SADC et CAE. Également, ils peuvent participer à une foule d'activités ou d'événements jeunesse dont le Réseau des SADC et CAE est partenaire.

La Stratégie jeunesse offre des prêts personnels variant de 5 000\$ à 25 000\$ (pour les jeunes âgés de 18 à 35 ans).

C'est le coup de pouce nécessaire pour le démarrage, l'expansion ou l'acquisition d'une entreprise. Depuis 17 ans, la Stratégie jeunesse, mise sur pied en collaboration avec Développement économique Canada, c'est :

- Plus de 100 millions de dollars investis
- 8 000 jeunes entrepreneurs
- 27 000 emplois créés et maintenus



*Measures tailored to your needs are offered by CFDCs and CBDCs, whose staff can guide you toward the initiative that best suits you, whether it be an introduction to entrepreneurship, assistance for going into business, financing and so much more...*

*A number of jobs or internships are available for young people in the regions. You can also participate in an array of youth-focused activities or events partnered by the Réseau des SADC et CAE.*

*The Youth Strategy program offers personal loans, ranging from \$5,000 to \$25,000, to young people from 18 to 35 years old. Such financing could be just the push they need to start up, expand or acquire a business. For 17 years, the Youth Strategy, implemented in cooperation with Canada Economic Development, is:*

- \$100 million invested
- 8,000 young entrepreneurs
- 27,000 jobs created or maintained in the regions

Portrait de   <i>Overview of</i>	Ontario
ASSOCIATION	L'ASSOCIATION DES SOCIÉTÉS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DE L'ONTARIO / ONTARIO ASSOCIATION OF COMMUNITY FUTURES DEVELOPMENT CORPORATIONS
Agence   <i>Agency</i>	Initiative fédérale de développement économique dans le Nord de l'Ontario   <i>Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario</i> Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario   <i>Federal Economic Development Agency for Southern Ontario</i>



Les membres de l'ASADCO sont reconnus comme des leaders en matière de développement économique des collectivités rurales de l'Ontario. L'ASADCO soutient ses membres afin d'offrir des services de qualité dans leurs collectivités et leur fournit l'accès au Programme de développement des collectivités en Ontario.

*OACFDC members are recognized as leaders for rural community economic development in Ontario. OACFDC supports its members to deliver quality services in their communities and provides the voice for the Community Futures Program in Ontario.*

SOURCE : <http://www.oacfdc.com>

## INITIATIVES

### PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'EST DE L'ONTARIO (PDEO) / EASTERN ONTARIO DEVELOPMENT PROGRAM (EODP)

Le Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO) fait avancer le développement socio-économique dans les régions rurales de l'Est de l'Ontario. Depuis 2004, le PDEO a entraîné des investissements de plus de 87 M\$ dans 8 327 projets de développement communautaires et commerciaux. Les investissements du PDEO ont bénéficié de près de 376 M\$ en soutien financier auprès de partenaires commerciaux et communautaires.



*The Eastern Ontario Development Program (EODP) promotes socio-economic development in rural Eastern Ontario. Since 2004, the EODP has led to the investment of over \$87 M into 8,327 business and community development projects. These EODP investments have leveraged almost \$376 M from business and community partners.*

### FONDS D'INVESTISSEMENT DANS L'INNOVATION DU SUD DE L'ONTARIO (SOFII) | SOUTHERN ONTARIO FUND FOR INVESTMENT IN INNOVATION (SOFII)

Lancé en juillet 2012, le Fonds d'investissement dans l'innovation du Sud de l'Ontario (SOFII) est un fonds de prêts s'élevant à 40 M\$ créé par FedDev Ontario et géré par les réseaux des Sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Est et de l'Ouest ontarien. Le programme du SOFII est conçu pour appuyer la croissance accrue de même que les petites et moyennes entreprises innovantes, grâce à la commercialisation de nouveaux produits, services, processus ou technologies en phase tardive. En date de décembre 2014, 21,1 M\$ en fonds versés à 44 entreprises rurales et urbaines ont généré 64,3 M\$ et 1 615 emplois.

*Launched in July 2012, the Southern Ontario Fund for Investment in Innovation (SOFII) is a \$40 M loan fund created by FedDev Ontario and managed by the Eastern and Western Ontario CFDC Networks. The SOFII Program is designed to support high growth, innovative small and medium sized enterprises through the late stage commercialization of new products, services, processes or technologies. Through Dec 2014, \$21.1 M in loans to 44 urban and rural businesses have leveraged \$64.3 M and influenced 1,615 jobs.*

### FONDS D'ADAPTATION DES COLLECTIVITÉS (FAC) (2009/2010) | COMMUNITY ADJUSTMENT FUND (CAF) (2009/2010)

Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, 37 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) du sud de l'Ontario ont mis en œuvre six éléments du Fonds d'adaptation des collectivités, grâce aux 30 M\$ fournis par l'entremise de FedDev. Des investissements dans plus de 1 300 projets de développement commerciaux et communautaires approuvés ont généré 56 M\$.

*As part of Canada's Economic Action Plan, 37 Southern Ontario CFDCs implemented 6 elements of the Community Adjustment Fund with \$30 M provided through FedDev. Investments in more than 1,300 applicants, leveraged \$56 M within the approved business and community development projects.*

### FONDS DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DES PLAINES DE SABLE (2009/2012) / SAND PLAINS COMMUNITY DEVELOPMENT FUND (2009/2012)

Le Fonds de développement des collectivités des Plaines de Sable (FDCPS) a été une initiative du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire mise en œuvre par cinq SADC du sud-ouest de l'Ontario. Dans l'ensemble, 12,9 M\$ en fonds versés aux projets demandeurs ont généré 32,7 M\$ et créé 77 emplois.

*The Sand Plains Community Development Fund (SPCDF) was an Agriculture & Agri-Food Canada initiative delivered by 5 CFDCs in Southwestern Ontario. \$12.9 M in funding leveraged \$32.7 M from applicants and influenced 775 jobs.*

STATISTIQUES   STATISTICS	2013-2014
Nombre de SADC et CAE / Number of CFDCs and CBDCs	61
Nombre de bénévoles / Number of volunteers	670
Nombre d'employés / Number of employees	228
Population desservie / Population served	3 490 950
Population rurale   Rural population	1 806 036
Actifs totaux   Total assets	350,9M\$
Nombre de dossiers actifs / Number of active files	3 959
Nombre de prêts autorisés / Number of loans approved	1 082
Montant des prêts autorisés   Approved loans amount	63 907 542 \$
Valeur moyenne des prêts / Average loan value	59 064 \$
# d'emplois créés et maintenus   # of jobs created or maintained	7 487
Coût par emploi   Cost per job	8 536 \$

Portrait de / <i>Overview of</i>	Manitoba
ASSOCIATION	COMMUNITY FUTURES MANITOBA
Agence / <i>Agency</i>	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada   <i>Western Economic Diversification Canada</i>

Community Futures Manitoba (CFM) is an association representing 16 Community Future organizations (CFs) established throughout rural and northern Manitoba. Community Futures operates across rural and Northern Canada as a grassroots-driven program created to strengthen rural economies by enabling entrepreneurship and assisting in community economic development.

SOURCE : <http://www.cfmanitoba.ca>



### LE CONCOURS VIDÉO JUST WATCH ME! À L'INTENTION DES ENTREPRENEURS AYANT UNE INCAPACITÉ / JUST WATCH ME! VIDEO CONTEST FOR ENTREPRENEURS WITH DISABILITIES

STATISTIQUES / STATISTICS	2013-2014
Nombre de SADC et CAE / <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	16
Nombre de bénévoles / <i>Number of volunteers</i>	219
Nombre d'employés / <i>Number of employees</i>	65
Population desservie / <i>Population served</i>	547 897
Population rurale / <i>Rural population</i>	333 554
Nombre de prêts autorisés / <i>Number of loans approved</i>	163
Montant des prêts autorisés / <i>Approved loans amount</i>	6 434 401 \$
Valeur moyenne des prêts / <i>Average loan value</i>	39 475 \$
# d'emplois créés et maintenus / <i># of jobs created or maintained</i>	756
Coût par emploi / <i>Cost per job</i>	8 511 \$

#### INITIATIVE

Le travail indépendant peut s'avérer un excellent contexte de travail pour certaines personnes ayant une incapacité ou un problème de santé permanent. Grâce à des moyens accessibles aux petites entreprises, on peut établir ses propres heures de travail, créer un environnement de travail personnalisé et, plus important encore, acquérir un sentiment de contrôle sur sa destinée. Le concours vidéo Just Watch Me! mis sur pieds par l'Aide au développement des collectivités rend hommage au succès en affaires des entrepreneurs ayant une incapacité ou un problème de santé au sein de leur collectivité.

L'initiative du Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (EDP) instauré par l'Aide au développement des collectivités du Manitoba, le concours Just Watch Me!, a terminé sa quatrième année à l'hiver 2015. Le concours a été lancé en 2011 en tant qu'initiative dans l'Ouest canadien, mais durant sa deuxième année d'existence, il a été modifié afin de s'adresser uniquement aux gens du Manitoba et de la Saskatchewan.

Le principe est simple : les entrepreneurs ayant une incapacité sont invités à présenter une vidéo de deux à trois minutes, où ils décrivent leur entreprise et comment ils ont été en mesure d'adapter leur milieu pour accommoder certaines de leurs propres difficultés. Le jury du concours sélectionne les quatre meilleures vidéos et le vote du public en ligne commence. Des prix en argent et des services d'affaires gratuits sont décernés aux gagnants.

« La reconnaissance du programme s'est accrue significativement », déclare Susan Bater, coordonnatrice du Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité en région au Manitoba, qui souligne qu'un nombre record de plus de 29 000 votes ont été placés. « Il est particulièrement impressionnant de constater la façon avec laquelle des collectivités entières se sont ralliées autour des candidats locaux, notamment en mettant sur pieds leur propre campagne de financement pour offrir des prix en argent supplémentaires de même que de l'équipement pour les entreprises ».

« Cette initiative démontre la valeur que les gens en région accordent à la petite entreprise et leur désir d'être témoins de la réussite des personnes ayant une incapacité », ajoute Bater.

*Self employment can be a great fit for people with disabilities or ongoing health conditions. Owning a small business means you can set your own hours, create a personalized work environment, and most importantly, gain a sense of control over your destiny. The Community Futures Just Watch Me! Video Contest celebrates the business success of entrepreneurs with disabilities or health conditions in rural communities.*

*An initiative of CF Manitoba's Entrepreneurs with Disabilities Program (EDP), Just Watch Me! completed its fourth year in winter 2015. The contest began in 2011 as a Western Canada initiative, but was changed to focus on just Manitoba and Saskatchewan in its second year.*

*The premise is simple: entrepreneurs with disabilities are asked to submit a 2-3 minute video describing their business and how they have been able to accommodate some of the unique challenges they may face. A panel of judges narrows the field to the top four videos and online voting by the public begins. Cash prizes and donated business services are awarded to the winners.*

*"Recognition of the program has grown leap and bounds," said Manitoba Rural EDP Coordinator Susan Bater, pointing to a record number of over 29,000 votes cast this time around. What is particularly impressive is the way entire communities have rallied around their local candidates, including running their own fundraising campaign to provide additional cash prizes and even equipment for the businesses.*

*"It goes to show the value rural folks place on small business and their desire to see persons with disabilities succeed," adds Bater.*



Portrait de   <i>Overview of</i>	Saskatchewan
ASSOCIATION	COMMUNITY FUTURES SASKATCHEWAN
Agence   <i>Agency</i>	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada   <i>Western Economic Diversification Canada</i>



*Serving 13 regions all across Saskatchewan!*

*Community Futures is a part of a national economic development program that has been supporting small business and community economic development since 1986.*

*Community Futures strives to build social, community economic and entrepreneurial capacity, placing emphasis on long-range planning and results.*

SOURCE : <http://cfsask.ca/>

#### INITIATIVE

#### PARTENARIAT ENTRE MESHY COMMUNICATIONS ET DEEP DISH DIGITAL / MESHY COMMUNICATIONS AND DEEP DISH DIGITAL PARTNERSHIP

« L'Aide au développement des collectivités poursuit une campagne marketing électronique axée sur le contenu intitulée Business Starts Here (« Les affaires, ça commence ici »), en partenariat depuis les trois dernières années avec Meshy Communications et Deep Dish Digital. Selon le principe voulant qu'il soit difficile d'attirer l'attention dans un monde fonctionnant sous des contraintes de temps, la campagne est centrée sur la production et la présentation mensuelle de contenu d'importance (sous la forme de blogues et de livres électroniques), qui porte sur des questions liées à des entreprises en démarrage ou en croissance. En misant sur des pages de renvoi où les visiteurs sont invités à échanger leurs coordonnées à des fins de contenu, l'Aide au développement des collectivités a recueilli les coordonnées d'entrepreneurs intéressés. Ceci lui a ainsi permis de fournir aux bureaux locaux la possibilité d'assurer un suivi auprès de ces entrepreneurs grâce à une approche de vente délibérée. Les offres de contenu ont été diffusées par l'entremise des médias sociaux, de courriels et de publicités en ligne. Depuis le début de la campagne il y a deux ans, plus de 2000 pistes d'affaires (leads) ont été générées et, depuis octobre 2014, il y a eu plus de 20 000 visites sur le site Internet.

*Community Futures has been partnered for the last three years with Meshy Communications and Deep Dish Digital on a digital-focused, content driven, marketing campaign entitled 'Business Starts Here'. Based on the premise that it's hard to garner attention in a time crunched world, the campaign has focused on producing and presenting valuable content (in the form of blog posts and ebooks) on a monthly basis which addresses questions of either growing or starting a business. Through leveraging landing pages, where visitors are asked to exchange their contact information for content, Community Futures has collected contact information from interested entrepreneurs, providing local offices with the ability to follow up with those entrepreneurs using a deliberate sales approach. Content offers have been promoted using social media, online advertising and email. Since the campaign started two years ago, it has generated over 2000 leads and since October, 2014 has accounted for over 20,000 website visits.*



Deep Dish  
DIGITAL

Internet Marketing

Website Creative

Social Media

Training

STATISTIQUES   <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	13
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	131
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	49
Population desservie   <i>Population served</i>	618 092
Population rurale   <i>Rural population</i>	343 398
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	245
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	11 008 737 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	44 934 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	922
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	11 940 \$

Portrait de / <i>Overview of</i>	Alberta
ASSOCIATION	COMMUNITY FUTURES ALBERTA
Agence / <i>Agency</i>	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada   <i>Western Economic Diversification Canada</i>

The Community Futures Network of Alberta develops systems and supports that operate quietly in the background, so that Alberta's 27 Community Futures offices can do their best work in the foreground. We also actively advocate, communicate and lead the way on matters of importance to the well-being and sustainability of the Community Futures program in Alberta.

SOURCE : <http://cfna.albertacf.com/>



STATISTIQUES   <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	27
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	267
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	135
Population desservie   <i>Population served</i>	1 700 750
Population rurale   <i>Rural population</i>	614 855
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	477
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	27 655 100 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	57 977 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	2 093
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	13 213 \$

#### INITIATIVE

#### LE FONDS COMMUN D'INVESTISSEMENT ET DE PRÊT DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS / *COMMUNITY FUTURES LENDING & INVESTMENT POOL*

Le fonds commun d'investissement et de prêt des SADC constitue un moyen sûr et sécuritaire d'investir efficacement les surplus de fonds d'investissement en comptant disponible, dans le but d'augmenter l'impact du programme de l'Aide au développement des collectivités dans l'ensemble de la région de l'ouest. Le programme du fonds commun a été lancé il y a 14 ans pour répondre à la réalité du financement des SADC. À cette époque, certains SADC disposaient de liquidités dans leurs fonds d'investissement. D'autres SADC avaient investi leurs fonds non-remboursables et remboursables, afin d'avoir accès à des fonds d'investissement suffisants pour répondre à la demande de financement des PME rurales. Le fonds commun a mis en place cette initiative à caractère « fait pour des SADC par des SADC », afin de répondre à cette réalité.

D'ailleurs, au cours de l'histoire de son exploitation, les responsables du fonds commun ont constaté que des SADC dépositaires avaient assumé le rôle d'emprunteurs, tandis que des SADC emprunteurs avaient assumé le rôle de dépositaires. En somme... le fonds commun, ça fonctionne! »



*CFLIP is a safe and secure way to effectively invest surplus investment fund cash on hand and to increase the impact of the CF program across the west.*

*CFLIP was started 14 years ago to respond to the CF funding reality. At that time, there were CFs with surplus investment fund cash on hand. Other CFs had invested their non-repayable and repayable loan monies and therefore struggled to access sufficient investment funds to meet rural SME loan demand. CFLIP has delivered this "made for CF-by-CF" initiative to address this reality.*

*In fact, over its operating history, CFLIP has seen CF depositors become borrowers and borrowers become depositors. In short ... CFLIP works!*

Portrait de   <i>Overview of</i>	Colombie-Britannique   <i>British Columbia</i>
ASSOCIATION	COMMUNITY FUTURES BRITISH COLUMBIA
Agence   <i>Agency</i>	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada   <i>Western Economic Diversification Canada</i>



The Community Futures Network in British Columbia is comprised of 34 locally and strategically positioned organizations who share a common vision to create diverse, sustainable communities by supporting local, community based economic development. Since its creation, the network has had significant impact on the socio-economic development and diversification of the rural communities it serves.

SOURCE : <http://www.communityfutures.ca/about-community-futures>

## INITIATIVES

### PROGRAMME LOCAL D'ACCÉLÉRATION DE L'ENTREPRENEURIAT / LOCAL ENTREPRENEURSHIP ACCELERATOR PROGRAM

Le programme d'Aide au développement des collectivités de Howe Sound a établi un partenariat avec le secteur privé et Simon Fraser University dans le but d'encourager les entrepreneurs sociaux à faire le SAUT (LEAP) : le Local Entrepreneurship Accelerator Program. Ce programme de dix semaines donne aux participants une occasion de peaufiner leurs connaissances en affaire et de se préparer à attaquer le marché. Au départ financé pour six entrepreneurs, LEAP a attiré 30 entrepreneurs et a accommodé huit entrepreneurs sociaux. À partir d'avril 2014, les participants se sont rencontrés chaque semaine au centre de l'organisme Start Up Squamish, situé à Squamish, un endroit branché financé par le secteur privé, et idéal pour mettre les choses en marche, où foisonnent les idées innovantes et où le capital de risque est facilement accessible. Pendant trois heures chaque mercredi soir, les entrepreneurs sociaux ont participé à des classes données par des formateurs d'aussi loin que l'Amérique du Sud grâce à la technologie. À la fin du programme, une activité communautaire dynamique et complexe durant laquelle une grange a été érigée (Barn Raiser) a eu lieu en l'honneur des finissants de la formation LEAP.

**LEAP!**

*Community Futures-Howe Sound partnered with the private sector and Simon Fraser University to assist social entrepreneurs to take the LEAP, the Local Entrepreneurship Accelerator Program. This ten week program provided participants an opportunity to fine tune their business concepts in preparation to take on the world. Originally funded for six, LEAP attracted 30 and accommodated eight social entrepreneurs. Beginning in April 2014, the participants met weekly at Start Up Squamish, Squamish's own privately funded den of innovative ideas, easily accessible venture capital and hip place to get things rolling. For three hours each Wednesday evening, the social entrepreneurs participated in classes that were conducted using technology that enabled instructors to teach from as far away as South America. Upon completion of the program, an energetic and elaborate community Barn Raiser was held to showcase the LEAP graduates.*

### RENFORCER LA CAPACITÉ DES COLLECTIVITÉS GRÂCE AU FINANCEMENT COLLECTIF / BUILDING COMMUNITY THROUGH CROWDFUNDING

InvestlocalBC.ca est une initiative du programme d'Aide au développement des collectivités de Stuart Nechako destinée aux organismes sans but lucratif locaux et aux gouvernements municipaux, qui vise à créer des campagnes en ligne en vue de financer et de faire progresser leurs initiatives et leurs projets, ainsi que de fournir du soutien. En accélérant l'actualisation d'idées créatives, InvestlocalBC offre une plate-forme en ligne permettant de trouver de l'investissement financier et des collaborations. Les citoyens locaux peuvent ainsi offrir du soutien aux projets et initiatives directement liés à leur collectivité par l'entremise d'InvestlocalBC.

InvestLocalBC met également un répertoire à la disposition des entreprises, des gouvernements et des industries pour y connaître les projets sans but lucratif en cours dans chacune des régions de la province et, plus important encore, pour aider à mesurer l'appui public à ces projets. Si une entreprise ou un gouvernement de n'importe où dans le monde voulait connaître l'appui à un projet particulier, InvestLocalBC offre une plate-forme facilement et rapidement accessible pour ce faire.

Cette plate-forme est dorénavant accessible à toutes les provinces et à tous les territoires (ex: InvestLocalAlberta) à titre d'outil de financement pour les organismes sans but lucratif de nos collectivités et de ressource indispensable pour le secteur des affaires.



*InvestlocalBC.ca is an initiative of Community Futures Stuart Nechako for local nonprofit organizations and civic governments to create online campaigns to fund, garner support and evolve their initiatives and projects. Accelerating creative ideas into reality, InvestlocalBC provides an online platform to seek financial investment and collaboration. Local people can support projects and initiatives directly related to their community via InvestlocalBC.*

*InvestLocalBC also functions as a directory for businesses, governments and industries to discover non-profit projects in each area of the province and, more importantly, helps gauge public support for those projects. If a company or government anywhere in the world would like to see the support a project has, InvestLocalBC offers a quick and easy platform for that. This platform is now available to all provinces and territories (IE: InvestLocalAlberta), as a fundraising tool for the not-for-profit sector of our communities as well as a valuable resource for the business sector.*

STATISTIQUES / STATISTICS	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	34
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	344
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	216
Population desservie   <i>Population served</i>	2 025 573
Population rurale   <i>Rural population</i>	609 363
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	630
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	29 705 228 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	47 151 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	2 583
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	11 500 \$

Portrait de   <i>Overview of</i>	Territoires du Nord Ouest   <i>Northwest Territories</i>
ASSOCIATION	NORTHWEST TERRITORIES COMMUNITY FUTURES ASSOCIATION
Agence   <i>Agency</i>	Agence canadienne de développement économique du Nord   <i>Canadian Northern Economic Development Agency</i>

In January 1999, the 6 existing Community Futures organizations of the NWT formed and incorporated the Northwest Territories Community Futures Association (NWT CFA). The association now works on behalf of all 7 CFs in the NWT. The Association's goal is to improve each CF's ability to provide their clients with the services they need.

SOURCE : <http://www.nwtcfa.ca/>



STATISTIQUES   <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE / <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	6
Nombre de bénévoles / <i>Number of volunteers</i>	37
Nombre d'employés / <i>Number of employees</i>	11
Population desservie / <i>Population served</i>	39 431
Population rurale / <i>Rural population</i>	39 431
Actifs totaux / <i>Total assets</i>	14 394 824 \$
Nombre de dossiers actifs / <i>Number of active files</i>	194
Nombre d'entrepreneurs / <i>Number of entrepreneurs</i>	179
Nombre de prêts autorisés / <i>Number of loans approved</i>	57
Montant des prêts autorisés / <i>Approved loans amount</i>	3 091 197 \$
Valeur moyenne des prêts / <i>Average loan value</i>	54 232 \$
# d'emplois créés et maintenus / <i># of jobs created or maintained</i>	199
Coût par emploi / <i>Cost per job</i>	15 534 \$
Effet du financement accordé aux entreprises / <i>Effect of the financing granted to companies</i>	
Expansion   <i>Expansion</i>	46%
Démarrage   <i>Start-up</i>	17%

### INITIATIVES

Les activités de fonds d'investissement de la Western Arctic Business Development Corporation (WABD), une société de développement des affaires de l'Arctique de l'Ouest, comprennent l'assistance financière sous la forme de prêts, de garanties de prêts, de marges de crédit et de lettres de crédit servant comme substituts aux cautionnements de soumission et aux cautionnements de performance à l'intention des PME en région, afin d'appuyer la création ou le maintien d'emplois à long terme. L'ajout de marges de crédit a tout particulièrement été bénéfique à nos clients de l'industrie de la construction; ces derniers peuvent faire des prélèvements sur une marge de crédit avec des lettres de crédit et du comptant à l'appui afin d'obtenir des fonds de roulement. Notre capacité à répondre en un court laps de temps à des requêtes de la part de ces clients qui utilisent ce produit de marge de crédit leur permet de travailler confortablement dans des délais parfois très serrés. Ce produit nous a notamment permis d'augmenter substantiellement notre contribution au développement économique de la région que nous desservons. L'approbation du Contrôleur général du gouvernement des T.N.-O., qui accepte nos lettres de crédit en tant que substituts aux cautionnements de soumission et aux cautionnements de performance se poursuit. La Inuvik Housing Authority accepte également nos lettres de crédit en tant que substituts aux cautionnements de soumission et aux cautionnements de performance. D'autres programmes d'Aide au développement des collectivités aux T.N.-O. offrent des produits similaires, qui permettent aux clients de soumissionner sur des projets potentiels et de réaliser le travail, s'ils sont les soumissionnaires retenus.

*WABDC's investment fund activity includes providing financial assistance in the form of loans, loan guarantees, lines of credit and letters of credit to act as substitutes for bid bonds and performance bonds to SMEs in the region to assist in the creation or maintenance of long-term employment. The addition of lines of credit has been especially beneficial to our construction industry customers as they can draw down a line of credit with letters of credit and cash for working capital. Our ability to respond in a very short time to requests from those customers who use the line of credit product enables them to work comfortably within what are sometimes very tight time constraints. This product has allowed us to significantly increase our contribution to economic development in our service area. The approval of the Controller General of the GNWT to accept our letters of credit as substitutes for bid bonds and performance bonds has been continued. The Inuvik Housing Authority also accepts our letters of credit as substitutes for bid bonds and performance bonds. Other CFs in the NWT offer similar products that allow clients to bid on potential work and then complete the work if they are the successful bidders.*

### LA GESTION FINANCIÈRE ET LE PROPRIÉTAIRE D'ENTREPRISE INDÉPENDANT | *FINANCIAL MANAGEMENT AND THE INDEPENDENT BUSINESS OWNER*

La SADC d'Akaitcho offre douze séminaires par année aux clients que nous desservons à Ndilo, à Dettah et à Yellowknife. Les séminaires des gens d'affaires portent notamment sur le démarrage d'une entreprise aux T.N.-O., la tenue de livres, la promotion de l'entreprise sur le marché, la fraude commerciale, les assurances, les logiciels de comptabilité Simple comptable et QuickBooks, la Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs, les transactions bancaires, les fins d'exercice financier/les impôts sur le revenu, les normes d'emploi, la rédaction de propositions et le plan d'affaires. La SADC d'Akaitcho offre également le programme de l'option au travail indépendant (Self-Employment option Program) à l'ensemble de la région North Slave. Enfin, la SADC a rencontré et a approuvé 13 nouveaux clients dans le cadre de ce programme, ce qui a eu comme effet la création de 35 emplois à temps complet, huit jeunes entrepreneurs aidés et 40 emplois maintenus.

*Akaitcho BDC provides twelve seminars per year to the clients that we serve in Ndilo, Dettah and Yellowknife. The business seminars are How to Start a Business in the NWT, Bookkeeping, How to Market your Business, Business Fraud, Insurance, Simply Account/QuickBooks, WSCC, Banking, Year End/Income Tax, Employment Standards, Proposal Writing, and Business Plan. Akaitcho BDC also delivers the Self-Employment option Program for all of the North Slave Region. Akaitcho BDC met and approved thirteen new clients on this program which also increase the creation of thirty five full-time jobs, 8 supported young entrepreneurs and 40 jobs maintained.*

Portrait de   <i>Overview of</i>	Nunavut
ASSOCIATION	NUNAVUT COMMUNITY FUTURES ASSOCIATION
Agence   <i>Agency</i>	Agence canadienne de développement économique du Nord   <i>Canadian Northern Economic Development Agency</i>

## INITIATIVE

## FORUM POUR LES ENTREPRENEURS | *FORUM FOR CONTRACTORS*



En janvier 2013, le bureau du Nunavut de l'association NWT/NU Construction organisait un forum regroupant les entrepreneurs de partout dans les territoires, en collaboration avec les SADC. Il s'agissait là d'une occasion pour les entrepreneurs de réseauter ensemble et de partager leurs meilleures pratiques. Différents ministères gouvernementaux ont été invités pour offrir de l'information et pour discuter avec les entrepreneurs concernant ce qui fonctionne bien et ce qui pouvait être amélioré. Étant donné la logistique du territoire, ce type de discussion face à face avec les ministères gouvernementaux était plutôt rare.

Suivant la réussite de ce forum, les entrepreneurs de la région de Kitikmeot – la région la plus à l'ouest du Nunavut – ont demandé la tenue d'un atelier régional. La Nunavut Housing Corporation (NHC) rencontrait des difficultés à réaliser ses projets d'entretien et d'amélioration. En outre, certains entrepreneurs étaient d'avis que l'information leur était distribuée inégalement. Kitikmeot Community Futures Inc. a établi un partenariat avec la NHC et le hameau de Cambridge Bay pour rassembler tous les entrepreneurs afin de tous les informer en même temps des appels d'offres de projets à venir. La NHC et le ministère des Services sociaux et gouvernementaux ont présenté leurs projets et ont tenu des discussions intéressantes avec les entrepreneurs lors d'une journée d'atelier. En conséquence, le taux de réalisation des projets d'entretien et d'amélioration est passé de 40 % à 93 %, avec seulement quatre projets reportés (en comparaison à 29 l'année précédente). Ainsi, c'était le début de la fin des projets arriérés de logement et des fonds caducs dans la région de Kitikmeot. Avec un budget annuel de 2 à 3 M\$ dans cette seule région, il s'agit-là d'un investissement substantiel dans les logements sociaux.

L'année suivante, l'atelier a été prolongé à 2,5 jours pour comprendre des séances de formation. Un avocat était présent une demi-journée pour donner de la formation sur le droit des obligations contractuelles. Les entrepreneurs ont rarement l'occasion de discuter avec un avocat en personne. Bon nombre de questions ont trouvé réponses au cours de cette journée. L'atelier portait aussi sur d'autres sujets comme le cautionnement, les nouvelles règles de la Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs, l'acquisition de terrains et les problèmes d'enregistrement. En outre, les ministères gouvernementaux habituels ont présenté leur information pertinente. En 2015, nous avons reproduit le même type d'atelier. Cependant, cette fois-ci, l'atelier était axé sur des thèmes comme les problèmes de transport, l'expédition par mer et le fret aérien. Le président de la NHC a insisté pour assister à cet atelier. Il espère collaborer avec les autres bureaux régionaux de la NHC et les organismes d'Aide au développement des collectivités pour reproduire la réussite de ces ateliers. À ce jour, la NHC dispose de plus de 18 M\$ en fonds de logement non utilisés. Il est difficile de trouver des entrepreneurs pour réaliser les travaux pour différentes raisons; mais étant donné le succès obtenu à Kitikmeot, il est possible de trouver des solutions viables à la grandeur du territoire.

*In January 2013, the Nunavut office of the NWT/NU Construction Association, together with the Community Futures organizations, organized a forum for contractors to gather from across the Territory. It was an opportunity for contractors to network with each other and share best practices. Government departments were invited to share information and dialogue with contractors on what was working well and what could be improved. Given the logistics of the Territory, this type of face-to-face discussions with government departments is rare.*

*Based on the success of this forum, the contractors in the Kitikmeot Region – the western most region of Nunavut – requested to have a Regional workshop. NHC was having difficulties getting their M & I projects completed and there was a perceived unequal distribution of information to contractors. Kitikmeot Community Futures Inc. partnered with NHC and the Hamlet of Cambridge Bay to bring all the contractors together to hear the details of the upcoming job tenders together at one time. NHC and CGS presented their projects and had a good discussion with the contractors at a one day workshop. The result was that the M & I projects went from a 40% completion rate to a 93% completion rate with only 4 projects carried over (compared to 29 the year before). This was the beginning of clearing up the backlog of housing projects and lapsed funds in the Kitikmeot Region. With a budget of \$2 – 3M per year in this region alone, this is a significant investment in public housing.*

*The following year, the workshop was expanded to 2.5 days and included educational sessions. A lawyer spent half a day teaching contract law. It is rare that contractors have the opportunity to speak to a lawyer in person. There were many issues solved that day. Other topics included Surety and Bonding, the new WSCC rules, land acquisition and registration issues, as well as the usual government departments presenting their information. In 2015, we duplicated the format and organization of the workshop but this time focused on areas such as transportation issues – sea lift and air cargo. The President of NHC requested to attend this workshop and has hopes to work through the other regional NHC offices and CF organizations to replicate the success of these workshops. To date NHC has over \$18M in lapsed housing funds. The difficulty is finding contractors to complete the work. There are a variety of reasons for this, but given the success in the Kitikmeot, it is possible to find workable solutions territory wide.*



STATISTIQUES / <i>STATISTICS</i>	2013-2014
Nombre de SADC et CAE   <i>Number of CFDCs and CBDCs</i>	3
Nombre de bénévoles   <i>Number of volunteers</i>	16
Nombre d'employés   <i>Number of employees</i>	6
Population desservie   <i>Population served</i>	35 591
Population rurale   <i>Rural population</i>	35 591
Nombre de prêts autorisés   <i>Number of loans approved</i>	50
Montant des prêts autorisés   <i>Approved loans amount</i>	4 579 929 \$
Valeur moyenne des prêts   <i>Average loan value</i>	91 599 \$
# d'emplois créés et maintenus   <i># of jobs created or maintained</i>	192
Coût par emploi   <i>Cost per job</i>	23 854 \$

## LA GOUVERNANCE LOCALE ET LA MOBILISATION DE BÉNÉVOLES : FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS DU PDC

Les chercheurs s'entendent pour dire que le modèle de gouvernance du PDC et le rôle que jouent les bénévoles au sein des SADC et CAE sont à la base même des succès que connaît le programme année après année.

Les SADC et CAE sont des corporations privées à but non lucratif gouvernées par des conseils d'administration composés de bénévoles locaux représentant divers secteurs d'activités ainsi que diverses clientèles. Cette composition du conseil d'administration permet aux SADC et CAE de tenir compte des divers enjeux de développement économique local auxquels la collectivité est confrontée. C'est lors de l'assemblée générale annuelle, à laquelle les acteurs locaux et les représentants de la société civile sont invités, que les administrateurs bénévoles sont élus. C'est donc un moyen direct pour la population d'intervenir sur les politiques de développement de son territoire.

### QUE DISENT LES CHERCHEURS?

Pour mieux saisir le caractère original et distinctif du PDC et des SADC et CAE, voici quelques citations de personnes qui ont analysé et évalué le programme au fil des ans.

#### Évaluation nationale du PDC 2003, p.14

« Ainsi, chaque SADC est dotée d'une organisation interne qui, tout en incluant aide et services aux entreprises, financement, engagement dans le milieu et vis-à-vis des jeunes, s'articule autour de priorités qui lui sont propres et définies en concertation avec le milieu.

Cette grande diversité dans la « façon de faire » apparaît comme l'une des grandes forces du PDC. Tous les interlocuteurs internes (SADC et DEC) ont fait état de la flexibilité du PDC, de son niveau d'autonomie et de sa capacité d'ajustement; caractéristiques essentielles à la base d'un Programme qui se doit de répondre à la dynamique du milieu. »

## LOCAL GOVERNANCE AND VOLUNTEER MOBILIZATION: KEY FACTORS IN THE SUCCESS OF THE CFP

Researchers agree that the CFP governance model and the role played by volunteers involved in CFDCs and CBDC activities has been the very foundation of the program's success, year after year.

The CFDCs and CBDCs are private non-profit corporations governed by boards of directors whose officers include local volunteers representing various business sectors and clientele. This board composition allows the CFDCs and CBDCs to analyze and assess the local economic development issues faced by their communities. Volunteer board members are elected during annual general meetings, to which local stakeholders are invited. These governing bodies serve as a mechanism for the local population to take an active part in the development of their region.

### WHAT DO RESEARCHERS HAVE TO SAY?

A few excerpts from the Community Futures Program evaluations that have been undertaken over the years provide a clear understanding of the unique, distinctive character of the CFP and the CFDCs and CBDCs.

#### 2003 National CFP Evaluation, p.14

"Each CFDC has an internal organizational structure that not only provides business assistance and services, financing and community and youth engagement activities, but also has its own priorities that it establishes with the community."

This wide diversity in methods appears to be one of the CFP's greatest strengths. All bodies that are involved internally (CFDCs and CED) have demonstrated the CFP's flexibility, its level of autonomy and its ability to adjust—key features for any program that must, essentially, respond to the community dynamic."



**Tony Fuller,  
Université de Guelph (On), 2005**

« Avec une contribution et une supervision minimales du gouvernement, le Programme de développement des collectivités encourage le développement d'efforts non gouvernementaux pour parvenir au développement économique des collectivités et développer les capacités des communautés afin que celles-ci réalisent leur plein potentiel de durabilité. »

« C'est la grande force du PDC : la structure de gestion verticale favorise l'autonomie locale et, par conséquent, le renforcement des capacités et l'innovation sont des retombées importantes. Même si l'obligation de rendre des comptes augmente et peut être fastidieuse pour toutes les parties, la caractéristique dominante du PDC est sa nature sans leadership du gouvernement central. »

« Cet examen est positif, car le Programme de développement des collectivités s'avère une réussite éclatante au Canada. Il révèle le façonnage conscient d'un programme soutenu centralement pour la réalisation du développement endogène. Il relie réellement l'État à la communauté avec un modèle de gouvernance solide et néanmoins flexible et constitue un bon exemple des politiques adaptées aux lieux. »

**Rapport du Sénat  
sur la pauvreté en milieu rural,  
2008, p. 330**

« Le succès du Programme de développement des collectivités est dû en grande partie au fait qu'il est géré localement et adapté aux conditions locales. »

« Dans son exposé, Louise Paquette, de FedNor, a décrit le Programme de développement des collectivités comme l'un des meilleurs investissements qui soit fait dans les habitants des régions rurales du Canada. »

« Le comité n'a presque entendu que des louanges à propos de l'approche du développement économique passant par le développement des collectivités. Comme le comité l'a mentionné dans son rapport intérimaire, le programme a été distingué par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) comme l'une des politiques à vocation rurale les plus novatrices et les plus réussies dans le monde entier. »

Ensemble, les SADC et CAE, les agences régionales de développement et le PDC forment une équipe qui...

- propulse les entreprises
- génère des emplois
- soulève des projets
- encourage l'investissement
- participe à la prospérité de leur milieu

**Tony Fuller,  
University of Guelph (ON), 2005**

"With minimal government funding and oversight, the CFP fosters the development of non-governmental efforts to achieve community economic development and to build the capacity of communities to realize their full potential in terms of sustainability."

"This is the CFP's greatest strength: its vertical management structure fosters autonomy on a local level, and the resulting capacity building and innovation have major effects. Even if reporting requirements are increasing and perhaps onerous for all parties, the CFP's dominant feature is the absence of the central government from its leadership structure."

"This review is positive, as the CFP has been a stunning success in Canada. It shows a program that was consciously built to be centrally supported to achieve development from within. It brings government and community together, with a governance structure that is solid yet flexible, and is a good example of locally adapted policy."

**Senate Report  
on Rural Poverty, 2008:  
Beyond Freefall: Halting Rural  
Poverty, p. 330**

"The Community Futures program success is due in no small part to the fact that it is locally run and suited to local conditions."

"In her presentation, Louise Paquette from FedNor described Community Futures as "one of the best investments in rural Canada."

"The committee heard almost universal praise for the Community Futures approach to economic development. As the committee noted in its Interim Report, the program has been singled out by the OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) as one of the most innovative and successful rural-oriented policies anywhere in the world."

In brief, the CFDCs and CBDCs, together with the regional development agencies, and the CFP form a team that...

- drives business success,
- creates jobs,
- promotes projects,
- encourages investment and
- participates in community prosperity.



# FAASBANK IS AN INTEGRATED ONLINE SME SUPPORT SYSTEM

**It includes:**

Customer Relationship  
Management (CRM),  
Loan Processing and Portfolio  
Management and  
Impact Measurement  
and Reporting



For more information please contact [fb@fernsoftware.com](mailto:fb@fernsoftware.com)  
or phone Kyle Robinson on 647 873 8511 at our office in Toronto