# Évaluation du Programme de développement des collectivités au Canada atlantique

# Rapport final

**Section de l'évaluation**
**Finances et Services corporatifs**
**Agence de promotion économique du Canada atlantique**

**Juin 2009**

Canada

## TABLE DES MATIÈRES


**SOMMAIRE ..... v**

**1. INTRODUCTION ..... 1**

**1.1 Contexte ..... 1**
**1.2 Budget ..... 2**

**2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION ..... 3**

**2.1 Enjeux et questions de l'évaluation ..... 3**

**2.2 Méthodologie ..... 5**
2.2.1 Examen de documents ..... 5
2.2.2 Entrevues avec les parties prenantes ..... 6
2.2.3 Enquêtes ..... 7
2.2.4 Données administratives ..... 9
2.2.5 Données de Statistique Canada sur le marché du travail ..... 9

**2.3 Limites de la méthodologie ..... 10**
2.3.1 Représentativité des données recueillies ..... 10
2.3.2 Données administratives ..... 11
2.3.3 Non-clients ..... 11

**3. CONSTATATIONS DE L'EVALUATION ..... 12**

**3.1 Pertinence du programme ..... 12**
3.1.1 Besoin continu pour le Programme de développement des collectivités ..... 12
3.1.2 Degré de complémentarité et de chevauchement entre le PDC et d'autres organisations ..... 19
3.1.3 Conformité avec les objectifs du PDC national et de l'APECA ..... 24
3.1.4 Degré d'adaptation aux besoins des PME des régions rurales du Canada atlantique ..... 27

**3.2 Conception et exécution du programme ..... 29**
3.2.1 Réseaux de CBDC ..... 29
3.2.2 Facteurs contribuant à l'atteinte des résultats du programme ..... 31
3.2.3 Élaboration de plans stratégiques communautaires ..... 35
3.2.4 Gestion des fonds d'investissement ..... 37
3.2.5 Pratiques sur la sélection des membres des conseils et à la reconduction de leur mandat ..... 43
3.2.6 Responsabilisation des membres des conseils ..... 44
3.2.7 Rapports publics sur les résultats ..... 45
3.2.8 Indicateurs de rendement et suivi ..... 47
3.2.9 Normes de service ..... 50

**3.3 Incidences du programme à court terme ..... 51**
3.3.1 Pertinence des services d'information, d'aiguillage et de consultation offerts à la clientèle ..... 52
3.3.2 Incidence sur les connaissances et les compétences en affaires des clients ..... 54
3.3.3 Incidence sur les entreprises nouvelles et existantes ..... 56
3.3.4 Satisfaction des besoins des CLOSM ..... 58
3.3.5 Satisfaction des besoins des collectivités autochtones ..... 60

**3.4 Incidences du programme à moyen terme ..... 61**
3.4.1 Incidences à moyen terme du PDC ..... 62

**3.5 Incidences du programme à long terme ..... 65**
3.5.1 Contribution à l'atteinte des objectifs à long terme ..... 66
3.5.2 Incidences non intentionnelles ..... 69

**3.6 Rapport coût-efficacité et solutions de rechange ..... 69**
3.6.1 Rapport coût-efficacité ..... 70
3.6.2 Solutions de rechange ..... 73

**4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES ..... 75**

## Liste des tableaux

**Tableau 1. Budget du Programme de développement des collectivités ..... 3**
**Tableau 2. Sommaire des enjeux et des questions de l'évaluation ..... 3**
**Tableau 3. Liste des groupes interrogés ..... 6**
**Tableau 4. Taux de réponse de l'enquête auprès des CBDC ..... 7**
**Tableau 5. Taux d'activité dans les régions desservies par les CBDC, dans les provinces de l'Atlantique et au Canada ..... 13**
**Tableau 6. Taux de chômage dans les régions desservies par les CBDC, dans les provinces de l'Atlantique et au Canada ..... 14**
**Tableau 7. Revenu moyen dans les régions desservies par les CBDC, dans les provinces de l'Atlantique et au Canada (en dollars) ..... 14**
**Tableau 8. Programmes provinciaux offrant des services similaires à ceux du PDC au Canada atlantique ..... 21**
**Tableau 9. Aperçu des résultats stratégiques de l'APECA ..... 25**
**Tableau 10. Opinions des CBDC sur l'importance des facteurs contribuant à une meilleure efficience ou efficacité ..... 32**
**Tableau 11. Opinions des CBDC sur les difficultés éprouvées dans la conception et l'exécution du programme ..... 32**
**Tableau 12. Suivi selon les CBDC ..... 36**
**Tableau 13. Suivi selon les clients ..... 37**
**Tableau 14. Taux de pertes sur prêts des CBDC ..... 38**
**Tableau 15. Taux de pertes sur prêts par région ..... 39**
**Tableau 16. Pourcentage des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours ..... 40**
**Tableau 17 Connaissance des exigences en matière de responsabilisation des membres des conseils des CBDC ..... 45**
**Tableau 18. Activités incluses dans les plans de communications ..... 47**
**Tableau 19. Utilisation des mesures de rendement ..... 49**
**Tableau 20. Normes de service ..... 51**
**Tableau 21. Utilisation ou prestation de services ..... 54**
**Tableau 22. Prêts approuvés par région ..... 56**
**Tableau 23. Durée de vie des entreprises fermées ..... 58**
**Tableau 24. Populations autochtones au Canada atlantique ..... 61**
**Tableau 25. Pourcentage des investissements par secteur, par région ..... 63**
**Tableau 26. Clients des CBDC par secteur ..... 64**
**Tableau 27. Variation du taux d'activité (de 1996 à 2006) dans les régions desservies par une CBDC par rapport aux provinces de l'Atlantique ..... 66**
**Tableau 28. Variation du taux de chômage (de 1996 à 2006) dans les régions desservies par une CBDC par rapport aux provinces de l'Atlantique ..... 66**
**Tableau 29. Variation du revenu moyen (de 1996 à 2006) dans les régions desservies par une CBDC**

**par rapport aux provinces de l'Atlantique ..... 67**
**Tableau 30. Points de vue des répondants aux enquêtes sur la contribution à l'atteinte des objectifs à long terme ..... 68**
**Tableau 31. Coûts de fonctionnement du PDC au Canada atlantique ..... 70**
**Tableau 32. Coûts de fonctionnement par emploi créé ou conservé et par entreprise démarrée ou conservée ..... 71**
**Tableau 33. Investissement par emploi ..... 72**
**Tableau 34. Fonds obtenus d'autres sources par dollar investi ..... 72**

## Liste des figures

**Figure 1 : Répondants ayant indiqué qu'il y avait un besoin occasionnel ou un grand besoin pour les services des CBDC ..... 17**
**Figure 2 : Pourcentage de répondants au sondage qui connaissent des programmes offrant des services Similaires ..... 23**
**Figure 3 : Degré d'adaptation des services offerts par les CBDC aux besoins des PME ..... 27**
**Figure 4 : Pourcentage de clients encouragés à obtenir du financement ailleurs ..... 42**
**Figure 5 : Prestation ou utilisation des services des CBDC ..... 53**
**Figure 6 : Utilisation des renseignements obtenus auprès des CBDC par les clients ..... 55**

## Annexes

Annexe A : Ventilation des entreprises fermées ..... 81
Annexe B : Ventilation des équivalents temps plein créés et conservés ..... 82
Annexe C : Analyse de l'incidence économique de l'APECA ..... 83
Annexe D : Réponse de la direction et plan d'action ..... 84

## LISTE DES ACRONYMES

| | |
|---|---|
| AAP | Architecture d'activités de programmes |
| AGA | Assemblée générale annuelle |
| APECA | Agence de promotion économique du Canada atlantique |
| BDC | Banque de développement du Canada |
| CA | Collectivités autochtones |
| CB | Cap-Breton |
| CBDC | Corporation au bénéfice du développement communautaire |
| CGRR | Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats |
| CLOSM | Communauté de langues officielles en situation minoritaire |
| CVAR | Cadre de vérification axé sur les risques |
| DC | Développement des collectivités |
| DEC | Développement économique des collectivités |
| DEC-Q | Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec |
| DEO | Diversification de l'économie de l'Ouest |
| ETP | Équivalent temps plein |
| F et E | Fonctionnement et entretien |
| FedNor | Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario |
| FICAEL | Fonds d'investissement du Canada atlantique dans les entreprises locales |
| GT | Groupe de travail |
| Î.-P.-É. | Île-du-Prince-Édouard |
| IC | Industrie Canada |
| N.-B. | Nouveau-Brunswick |
| N.-É. | Nouvelle-Écosse |
| OADC | Organisme d'aide au développement des collectivités |
| ODER | Organisme de développement économique régional |
| ODR | Organisme de développement régional |
| PDC | Programme de développement des collectivités |
| PDE | Programme de développement des entreprises |
| PE | Protocole d'entente |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| S et C | Subventions et contributions |
| SCG | Services conseils du gouvernement |
| T.-N.-L. | Terre-Neuve-et-Labrador |

## SOMMAIRE

Le présent rapport expose les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation du Programme de développement des collectivités (PDC) au Canada atlantique. Cette évaluation est conforme à la Politique sur les paiements de transfert et à un engagement au Conseil du Trésor. L'évaluation porte avant tout sur quatre aspects principaux : la pertinence du programme, sa conception et son exécution, ses incidences, ainsi que son rapport coût-efficacité et ses solutions rechange.

### Description du programme

Le PDC vise à aider les collectivités rurales et les petites et moyennes entreprises (PME) à répondre à leurs besoins économiques, de même qu'à fournir des ressources aux organismes d'aide au développement des collectivités (OADC) pour qu'ils puissent aider leurs collectivités à renforcer leur capacité à s'adapter au changement et à le gérer. Au Canada atlantique, le PDC est administré par l'intermédiaire d'un réseau de 41 Organisme d'aide au développement des collectivités (OADC) appelés corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC).

### Pertinence

La présente évaluation a trouvé qu'il y avait un besoin continu pour le PDC. De façon générale, les provinces de l'Atlantique affichent des taux d'activité inférieurs, des taux de chômage supérieurs et des revenus du travail inférieurs aux moyennes canadiennes, ce qui laisse croire que des programmes de développement économique, tels que le PDC, sont nécessaires dans la région. Les PME sont importantes pour le développement des économies locales, et le PDC appuie des entreprises qui n'auraient pas pu démarrer, survivre ou prendre de l'expansion sans y avoir recours.

Le rôle du gouvernement fédéral est nécessaire et pertinent, car le PDC répond à un besoin national et garantit la cohérence et la coordination nationale du programme. Il y a d'autres programmes et organismes qui exécutent des services offerts par le PDC, mais ils n'offrent pas la gamme complète de services du PDC. Le degré et le type de collaboration avec ces organismes varient d'une CBDC à l'autre.

Les objectifs des CBDC locales cadrent bien avec les objectifs nationaux du PDC. Il est toutefois à noter qu'au Canada atlantique, les CBDC n'ont pas été mandatées pour effectuer des activités de planification stratégique des collectivités, prévues par le programme national.

De même, les objectifs du PDC (favoriser la stabilité économique, la croissance et la création d'emplois, aider à créer des économies rurales locales diversifiées et compétitives et favoriser le développement de collectivités durables) sont conformes aux objectifs de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). En effet, ils appuient clairement les activités de programmes nécessaires pour atteindre les résultats stratégiques précisés dans l'Architecture d'activités de programmes (AAP) de l'Agence.

**Conception et exécution**

Les parties prenantes du programme ont cerné les facteurs nationaux, régionaux et intrarégionaux qui, selon elles, favorisent l'atteinte des résultats du programme ou qui y nuisent. Elles ont indiqué qu'il y avait un besoin particulier de fonds additionnels pour les activités visant à aborder les défis liés au recrutement et au maintien en poste de personnel qualifié. Les réseaux et le Fonds d'investissement du Canada atlantique dans les entreprises locales (FICAEL) sont deux facteurs considérés comme ayant une influence positive sur l'atteinte des résultats du programme, tout comme l'est la prise de décisions à l'échelle locale.

Au Canada atlantique, la planification stratégique des collectivités ne fait pas partie du mandat des CBDC. Toutefois, les CBDC ont formulé des commentaires pour l'élaboration de plans stratégiques des collectivités. Les activités menées par les CBDC sont liées à ces plans stratégiques des collectivités.

En général, les fonds d'investissement sont bien gérés. On peut le constater par le niveau d'activité des prêts et par la croissance des fonds d'investissement. Toutefois, il y a de grands écarts entre les régions, en particulier pour ce qui est du pourcentage de fonds d'investissement dans les prêts en cours.

Bien que le niveau global d'activité des prêts pour la région de l'Atlantique soit en moyenne de 77,83 %, certaines CBDC n'ont pas atteint le rendement souhaité à cet égard pendant la période de cinq ans. Au cours des cinq dernières années, 11 CBDC ont investi en moyenne moins de 70 % de leurs fonds dans les prêts en cours, 6, moins de 60 %, et 2, moins de 50 %.

**Recommandation 1 : Que l'APECA travaille de concert avec les CBDC pour fixer des objectifs convenables relativement au pourcentage de fonds d'investissement engagés dans des prêts en cours. Selon l'analyse des données des rapports électroniques, un pourcentage minimal de 70 % est un objectif raisonnable.**

Les CBDC recueillent et surveillent des données sur le rendement et en font rapport régulièrement, y compris la plupart des données requises à des fins d'évaluation. L'une des exceptions touche les statistiques sur la création d'emplois : les CBDC ne fournissent que des estimations.

Les renseignements sur les pertes sur prêts constituent un facteur important lorsqu'il s'agit de déterminer dans quelle mesure les fonds d'investissement sont bien gérés. Néanmoins, comme il y a divergence d'opinion quant à la façon d'évaluer adéquatement les pertes sur prêts des CBDC (à l'aide des taux de pertes sur prêts, de la provision pour créances douteuses ou d'autres renseignements), il n'y a pas pour l'instant de méthode uniforme pour mesurer les pertes sur prêts des CBDC et les rapporter.

**Recommandation 2 : Que l'APECA aide les CBDC à établir une méthode systématique de suivi auprès des clients afin d'obtenir des données réelles sur la création et la préservation d'emplois, qu'elle les aide à élaborer des mesures du rendement acceptables pour les pertes liées aux prêts et qu'elle veille à ce que les CBDC fassent rapport régulièrement sur**

**ces chiffres.**

L'APECA ne distingue pas les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) liées à l'exécution du PDC de celles de ses autres programmes, ce qui rend difficile la surveillance des dépenses du programme et la mesure du rapport coût-efficacité de l'administration du programme.

**Recommandation 3 : Que l'APECA prenne les mesures nécessaires pour pouvoir inscrire séparément les dépenses de F et E associées au PDC et pour en faire rapport.**

Les CBDC ont mis en œuvre des politiques et des pratiques liées à la sélection et à la reconduction des membres des conseils d'administration. De plus, elles ont établi des processus visant à communiquer aux membres les exigences en matière de responsabilisation.

Les CBDC présentent des rapports publics sur leurs activités. Cependant, bon nombre de leurs activités de communications sont liées au marketing, par opposition aux tribunes servant à communiquer leurs activités ou leurs résultats. Les méthodes utilisées pour les communications externes et la régularité de ces communications sont diverses et elles varient d'une CBDC à l'autre, et beaucoup de CBDC n'affichent pas leurs rapports annuels sur leur site Web.

**Recommandation 4 : Que l'APECA aide les CBDC à trouver une façon plus uniforme de communiquer les résultats aux collectivités. L'APECA et l'Association atlantique des CBDC encouragent l'élaboration d'un format type pour les rapports annuels qui serait utilisé par toutes les CBDC du Canada atlantique. L'Association atlantique des CBDC continue de prévoir un endroit bien en vue où afficher les rapports annuels sur les sites Web des CBDC, et toutes les CBDC sont encouragées à publier leurs rapports annuels sur leur site Web.**

Des normes de prestation de service ont été conçues et mises en œuvre à différents degrés, par les CBDC de la région. Certaines des normes recommandées dans la dernière évaluation n'ont pas été conçues ni mises en œuvre par la majorité des CBDC, notamment pour ce qui est de la durée minimale des consultations et le nombre minimal de réunions avec les clients.

**Recommandation 5 : Que l'APECA fasse un suivi auprès des CBDC et les encourage à développer les normes de service précisées dans la dernière évaluation.**

**Incidences du programme**

Le PDC a réussi à atteindre les résultats qu'il escomptait. Sur la période quinquennale visée par l'évaluation, quelque 40 000 clients ont reçu des services de consultation des CBDC. Les services les plus utilisés par les clients (excepté les prêts) sont les conseils aux entreprises, les renseignements d'affaires, les cours et les ateliers de formation, ainsi que les services d'aiguillage. Les clients ont un degré de satisfaction élevé à l'égard de ces services.

Au Canada atlantique, onze CBDC sont situées dans des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Ces CBDC répondent aux besoins des CLOSM en fournissant des conseils, du soutien et des services dans les deux langues officielles, au besoin. L'Ulnooweg Development Group Inc., qui au début avait reçu des fonds d'investissement au titre du PDC, répond aux besoins commerciaux des Autochtones du Canada atlantique. Cependant, il pourrait y avoir plus d'occasions de partenariat ou de collaboration entre le groupe et les CBDC.

**Recommandation 6 : Que l'APECA encourage l'association atlantique et les associations provinciales à collaborer avec l'Ulnooweg Development Group afin de cerner les possibilités de coopération et de collaboration accrues entre le groupe et les CBDC.**

Au Canada atlantique, le développement économique des collectivités est appuyé principalement grâce au consentement de prêts et à l'exécution d'activités de consultation par les CBDC, à la création et à l'expansion d'entreprises, ainsi qu'au renforcement des compétences et des connaissances des entreprises soutenues. Par ailleurs, les parties prenantes conviennent que le PDC a aidé les collectivités à diversifier leurs économies. Des données connexes indiquent que les CBDC investissent dans les PME dans presque tous les secteurs.

Les parties prenantes ont aussi fait savoir que les CBDC ont réussi à renforcer la capacité des collectivités en améliorant les compétences et les connaissances en affaires des clients, de même que grâce aux partenariats qu'elles ont formés pour les clients par suite de leur relation avec les CBDC.

Le degré auquel le programme a atteint ses objectifs à long terme est plus difficile à mesurer, étant donné que le programme a une influence limitée sur les indicateurs mesurant l'atteinte des objectifs à long terme. Cependant, une analyse des impacts économiques démontre que le PDC a contribué à la croissance économique des provinces de l'Atlantique. Les répondants au sondage et les participants aux entrevues estiment également que le PDC contribue à l'atteinte des objectifs à long terme du programme.

**Rapport coût-efficacité et solutions de rechange**

Il est impossible de déterminer si l'APECA affiche un bon rapport coût-efficacité relativement à l'administration du PDC, vu que l'Agence ne suit pas séparément les dépenses de fonctionnement du programme. Il a été noté que des cibles précises n'ont pas encore été mises en œuvre, et aucun autre programme n'a été cerné à des fins de comparaison.

Il faut en moyenne 14 253 $ en fonds d'investissement pour créer ou conserver un emploi; ce montant varie considérablement d'une province à l'autre. Il est à noter que le client doit rembourser cet investissement à la CBDC, ce qui semble en faire un investissement valable.

L'évaluation a également porté sur les fonds obtenus d'autres sources en tant qu'indicateur de rentabilité. Entre avril 2003 et mars 2008, un total de 191,6 millions de dollars a été obtenu d'autres sources, c'est-à-dire 0,84 $ pour chaque dollar investi. Cette statistique varie considérablement d'une province à l'autre.

**Recommandation 7 : Que l'APECA mène une étude pour déterminer pourquoi il y des variations entre les régions au chapitre des dollars investis par emploi créé ou conservé, ainsi qu'au chapitre des fonds additionnels obtenus par dollar dépensé. Cela permettra à l'APECA de déterminer s'il y a des pratiques exemplaires ou des stratégies dans certaines régions qui pourraient être implantées dans d'autres régions, afin de permettre aux CBDC de s'améliorer à ce chapitre.**

Le mode d'exécution actuel du PDC est considéré comme le mode le plus efficace. Il n'y a aucune preuve que l'administration du programme par l'APECA permettrait d'en réduire les coûts, et aucun mode plus efficace n'a été trouvé.

# 1. INTRODUCTION

Le présent rapport expose les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation du Programme de développement des collectivités (PDC) au Canada atlantique. L'évaluation a été effectuée en réponse au Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du PDC, ainsi que conformément à la Politique sur les paiements de transfert et aux exigences du Conseil du Trésor. L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) avait confié la tâche à Services conseils du gouvernement (SCG).

L'étude visait à évaluer le PDC sur le plan de sa pertinence, de sa conception et de son exécution, de ses incidences, ainsi que de son rapport coût-efficacité et de ses solutions de rechange, pour la période allant d'avril 2003 à mars 2008. La recherche liée à l'évaluation a été menée entre février et septembre 2008.

L'évaluation a été supervisée par un groupe de travail (GT) formé de représentants de l'équipe du PDC de l'APECA (du siège social et des régions), de la Section de l'évaluation de l'APECA et de certaines corporations au bénéfice du développement communautaire. Les résultats de l'évaluation seront intégrés dans un rapport pancanadien qui résumera les constatations, les conclusions et les recommandations découlant des quatre évaluations de l'aide au développement des collectivités effectuées simultanément par les quatre organismes de développement régional du Canada.

Le rapport d'évaluation est divisé en quatre sections :

- La section 1 présente une description du PDC.
- La section 2 présente la méthodologie employée pour l'évaluation.
- La section 3 présente les constatations par enjeux et par question.
- La section 4 présente les conclusions et les recommandations.

## 1.1 Contexte

Le PDC a été autorisé en 1985 dans le cadre du Programme de planification de l'emploi. Les premières collectivités à y participer ont été annoncées en février 1986. Le PDC a mis de l'avant une structure encadrant la création et le soutien des initiatives de développement et d'adaptation des collectivités situées à l'extérieur des régions métropolitaines de tout le Canada qui subissent de fortes tensions économiques.

Le PDC est présentement administré par quatre organismes de développement régional (ODR) : l'APECA, l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC-Q), Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) et l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) relevant d'Industrie Canada (IC).

Le PDC vise à aider les collectivités rurales et les petites et moyennes entreprises (PME) à répondre à leurs besoins économiques, de même qu'à fournir des ressources aux organismes d'aide au développement des collectivités (OADC) pour qu'ils puissent aider leurs collectivités à renforcer leur capacité à s'adapter au changement et à le gérer et ceci par l'entremise d'efforts

concertés et l'élaboration de plans stratégiques qui visent la viabilité à long terme des collectivités locales. Au Canada atlantique, le PDC est administré par l'intermédiaire d'un réseau de 41 OADC appelés corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC), réparties comme suit : quinze à Terre-Neuve-et-Labrador, dix au Nouveau-Brunswick, trois à l'Île-du-Prince-Édouard, dix dans la partie continentale de la Nouvelle-Écosse et trois au Cap-Breton. Au total, les CBDC emploient 283 personnes qui contribuent à la gestion quotidienne des CBDC au Canada atlantique. Ses conseils d'administration sont formés de 415 membres bénévoles représentant les intérêts des collectivités desservies par les CBDC. Chaque province de l'Atlantique est dotée d'une association provinciale de CBDC; les quatre associations provinciales sont membres de l'Association atlantique des CBDC et du réseau pancanadien d'aide au développement des collectivités.

L'ensemble des 41 CBDC sont en mesure de participer au Fonds d'investissement du Canada atlantique dans les entreprises locales (FICAEL), qui regroupe les fonds disponibles des CBDC. Le FICAEL permet aux CBDC ayant suffisamment de fonds d'investir dans le FICAEL, et il permet à celles qui n'en ont pas suffisamment de lui emprunter des fonds afin de répondre à la demande de prêts. L'APECA a investi elle-même dans le FICAEL pour garantir la disponibilité d'un montant suffisant de capitaux d'emprunt pour la région de l'Atlantique, les CBDC et leurs clients.

Les CBDC visent principalement à favoriser le développement des entreprises en permettant aux PME d'avoir accès à des capitaux (c.-à-d. à des prêts) et à des services de consultation. La planification stratégique du développement économique des collectivités, assurée par les Organismes de développement régional (ODR) dans le reste du Canada, est coordonnée dans la région de l'Atlantique par 52 organismes de développement économique régional (ODER) sans but lucratif, dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE) de l'APECA.

## 1.2 Budget

Selon l'information budgétaire disponible pour la période d'étude de cinq ans, l'APECA a versé tout près de 65,5 millions de dollars en subventions et en contributions aux CBDC, ce qui représente 8,5 millions de dollars en capitaux d'investissement et 57 millions en fonds de fonctionnement. Pour ce qui est des coûts de fonctionnement de l'APECA, l'Agence ne suit pas séparément les dépenses liées au PDC. Par conséquent, les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) de l'APECA présentées dans le tableau ci-dessous sont fondées sur des affectations plutôt que sur des dépenses réelles.

**Tableau 1. Budget du Programme de développement des collectivités**

| | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | Total 5 ans |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **S et C aux CBDC/ASSOCIATIONS** | | | | | | |
| Fonds d'investissement[1] | 8 500 000 $ | 0 $ | 0 $ | 0 $ | 0 $ | 8 500 000 $ |
| Fonds de fonctionnement | 7 797 540 $ | 8 647 903 $ | 10 387 117 $ | 13 282 759 $ | 12 647 039 $ | 52 762 359 $ |
| Autre (Association atlantique des CBDC) | 291 296 $ | 733 110 $ | 1 027 317 $ | 1 107 094 $ | 1 057 201 $ | 4 216 017 $ |
| **TOTAL S et C** | **16 588 836 $** | **9 381 013 $** | **11 414 434 $** | **14 389 853 $** | **13 704 240 $** | **65 478 376 $** |
| | | | | | | |
| **APECA** | | | | | | |
| **Affectations de F et E de l'APECA** | **910 000 $** | **910 000 $** | **1 008 000 $** | **1 000 000 $** | **1 004 000 $** | **4 832 000 $** |
| | | | | | | |
| **TOTAL** | **17 498 836 $** | **10 291 013 $** | **12 422 434 $** | **15 389 853 $** | **14 708 240 $** | **70 310 376 $** |

## 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### 2.1 Enjeux et questions de l'évaluation

Un cadre d'évaluation pancanadien avait été élaboré afin d'avoir des questions et des indicateurs communs sur lesquels tous les ODR devaient se fonder pour effectuer leur évaluation individuelle. Des démarches et des méthodologies similaires ont été adoptées par tous les ODR. Des questions et des méthodologies supplémentaires ont été ajoutées au cadre d'évaluation de l'APECA afin de satisfaire à des besoins d'information précis. Le tableau 2 présente un sommaire des enjeux et des questions de l'évaluation. Les questions en *italique* ont été ajoutées par l'APECA, tandis que les autres ont été posées par tous les ODR. Les résultats des quatre évaluations seront présentés dans un rapport de synthèse qui permettra de faire une évaluation pancanadienne du PDC.

**Tableau 2. Sommaire des enjeux et des questions de l'évaluation**

| Aspect | Question d'évaluation |
|---|---|
| Pertinence | • Le Programme de développement des collectivités (PDC) répond-il toujours à un besoin?<br>• Le PDC complète-t-il d'autres programmes gouvernementaux, ou encore y a-t-il du dédoublement ou chevauchement de programme? D'autres services du secteur privé?<br>• Les objectifs et les activités des CBDC locales concordent-ils avec ceux du PDC national? Les objectifs du PDC concordent-ils avec ceux de l'Agence? |

[1] Des fonds d'investissement ont été versés aux CBDC uniquement au cours de la première année (2003-2004). Dans les années subséquentes, seuls des fonds de fonctionnement ont été fournis.

| Aspect | Question d'évaluation |
|---|---|
| | • *Les objectifs et les activités des CBDC répondent-ils aux besoins des PME établies dans les régions rurales du Canada atlantique?* |
| Conception et exécution | • Les réseaux de CBDC (national, provinciaux, régionaux, et intrarégionaux) fonctionnent-ils efficacement?<br>• Quels facteurs influencent ou facilitent l'atteinte des résultats du programme?<br>• Les parties prenantes communautaires ont-elles participé à l'élaboration des plans stratégiques? Dans quelle mesure les activités des CBDC correspondent-elles à ces plans communautaires?<br>• Les fonds d'investissement des CBDC sont-ils bien gérés? Le nombre, le niveau et les taux de pertes sur prêts répondent-ils aux besoins?<br>• *Les CBDC ont-elles adopté des pratiques uniformisées pour la sélection des membres de leur conseil et pour la reconduction de leur mandat?*<br>• *Les CBDC ont-elles mis en place des processus leur permettant de communiquer les exigences en matière de responsabilisation aux membres du conseil d'administration?*<br>• *En tant qu'organismes redevables au public, les CBDC font-elles rapport sur leurs activités (aux collectivités qu'elles servent) publiquement et régulièrement?*<br>• *Y a-t-il eu des améliorations sur le plan de l'utilisation d'indicateurs de rendement pour suivre et surveiller le rendement?*<br>• *Y a-t-il eu des améliorations sur le plan de la conception et de l'utilisation de normes de prestation de service depuis l'évaluation formative?* |
| Incidences | ***Incidences à court terme***<br>• Dans quelle mesure le PDC a-t-il fourni à ses clients l'information, l'aiguillage et les conseils appropriés?<br>• Dans quelle mesure le PDC a-t-il amélioré les connaissances et compétences en affaires de ses clients?<br>• Dans quelle mesure le PDC a-t-il créé de nouvelles entreprises ou renforcé les entreprises existantes?<br>• Dans quelle mesure le PDC répond-il aux besoins des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM)?<br>• *Dans quelle mesure le PDC répond-il aux besoins des collectivités autochtones (CA), un groupe cible de l'APECA?*<br><br>***Incidences à moyen terme***<br>• Dans quelle mesure le PDC a-t-il stimulé le développement économique des collectivités, aidé les collectivités à développer et diversifier leur économie et renforcé les capacités communautaires?<br>***Incidences à long terme***<br>• Dans quelle mesure le PDC a-t-il contribué à l'atteinte des objectifs à long terme, c'est-à-dire la croissance et la stabilité économiques, la diversification et le développement des collectivités rurales locales, la |

| Aspect | Question d'évaluation |
|---|---|
| | durabilité des collectivités et la survie des entreprises soutenues par les CBDC?<br>• Le PDC a-t-il entraîné des résultats positifs ou négatifs inattendus? |
| Rapport coût-efficacité et solutions de rechange | • Dans quelle mesure le PDC affiche-t-il un bon rapport coût-efficacité?<br>• Existe-t-il des approches ou solutions de rechange d'un meilleur rapport coût-efficacité auxquelles on pourrait songer pour atteindre les objectifs du PDC? |

Remarque : Un cadre d'évaluation pancanadien a été établi pour assurer la mise en œuvre d'une approche méthodologique uniforme par les quatre organismes de développement régional. Les questions figurant en italique ont été ajoutées par l'APECA.

## 2.2 Méthodologie

La méthodologie adoptée par l'APECA a intégré de multiples sources de données ainsi que des méthodes de recherche complémentaires afin d'améliorer la fiabilité et la validité des données recueillies et, par conséquent, constitue une base solide pour la formulation des conclusions et des recommandations. Les méthodes de recherche qualitative et quantitative utilisées sont les suivantes :

- Examen de documents
- Entrevues avec les parties prenantes
- Enquêtes auprès des CBDC, des clients et des ODER
- Examen de données administratives
- Examen des données de Statistique Canada sur le marché du travail

Chacune des méthodes est décrite en détail dans les paragraphes ci-dessous.

### 2.2.1 Examen de documents

L'examen des documents pertinents a été effectué principalement pour évaluer la pertinence (p. ex. le besoin du programme, les liens avec les objectifs du programme et de l'Agence) ainsi que la conception et l'exécution du programme. Les types de documents suivants ont été examinés :

- *Documents de base et fichiers d'autorité* – documents de base du PDC et politiques connexes.

- *Documents internes et opérationnels* – documents relatifs à l'exécution et à la gestion du programme, tels que le CGRR, les directives opérationnelles, les guides, les manuels et les rapports administratifs.

- *Vérifications, examens, analyses et évaluations* – les évaluations, vérifications, rapports annuels, enquêtes et études de recherche antérieurs.

- *Documents sur Internet* – documents portant sur la pertinence continue du PDC.

L'examen des documents a été réalisé au moyen d'un modèle adapté qui facilitait l'extraction d'informations pertinentes et leur organisation en fonction des indicateurs et des questions de l'évaluation.

### 2.2.2 Entrevues avec les parties prenantes

Les entrevues ont constitué une importante source d'information car elles ont permis de qualifier la pertinence du PDC, sa conception et son exécution, ses incidences, son rapport coût-efficacité, ainsi que ses solutions de rechange. Au total, 41 entrevues ont été réalisées auprès de cadres supérieurs de l'APECA, d'agents du PDC, de gestionnaires des CBDC, de présidents des conseils d'administration des CBDC, de même que de représentants externes ayant des connaissances ou de l'expérience à l'égard du développement économique des collectivités (tableau 3). Les personnes interrogées ont été choisies conjointement par l'APECA et le groupe de travail (GT). Remarque : Les représentants des CBDC ont été choisis de sorte à obtenir un échantillonnage sur le plan de l'emplacement (collectivités moins rurales ou plus rurales), de la taille des portefeuilles et des langues officielles. Des représentants des associations provinciales et de l'association atlantique ont également été interrogés. Les représentants externes, qui provenaient de divers milieux (milieu universitaire, secteur sans but lucratif et collectivités), étaient familiers avec les CBDC ou avec le PDC.

**Tableau 3. Liste des groupes interrogés**

| Groupe interrogé | Nombre d'entrevues |
|---|---|
| Cadres supérieurs de l'APECA | |
| • Représentants du siège social | 2 |
| • Représentants régionaux | 5 |
| Gestionnaires/agents du PDC | |
| • Représentants du siège social | 2 |
| • Représentants régionaux | 9 |
| CBDC (directeurs exécutifs, présidents des conseils, associations) | 20[2] |
| Parties prenantes externes | 3 |
| **Total** | **41** |

[2] Les directeurs exécutifs et les présidents des conseils ont été sélectionnés à partir des mêmes CBDC. Y figuraient également des représentants des associations provinciales et des associations de la région de l'Atlantique.

Les entrevues ont été réalisées en personne ou par téléphone. Les personnes interrogées ont été avisées à l'avance pour fixer une date convenable, et pour leur fournir un guide d'entrevue. Remarque : Les questions du cadre d'évaluation pancanadien ont été adaptées afin d'obtenir des renseignements propres à l'APECA. Les résultats des entrevues ont été résumés dans un modèle de notes d'entrevue, puis codés et analysés afin de pouvoir en dégager les principaux thèmes.

### 2.2.3 Enquêtes

**Corporations au bénéfice du développement communautaire**

L'enquête conçue pour l'évaluation pancanadienne du PDC a servi de base à l'enquête de l'APECA auprès des CBDC. Certaines questions ont été modifiées afin de refléter des aspects propres à l'APECA. L'enquête a fait l'objet d'un essai auprès de représentants des CBDC faisant partie du GT. Ces personnes ont vérifié la version anglaise de l'enquête, alors que la version française a été validée par des représentants bénévoles des CBDC. Les directeurs exécutifs et les présidents des conseils d'administration de l'ensemble des 41 CBDC ont été invités à participer à l'enquête, qui a été administrée sur Internet. Pour optimiser les taux de réponse, l'expert-conseil et l'APECA ont tous deux envoyé des rappels aux CBDC.

Les taux de réponse étaient plutôt élevés, le taux de réponse global étant de 74,7 % (intervalle de confiance de 95 %, ± 6,5 %). Prises séparément, les réponses des directeurs exécutifs sont plus représentatives (intervalle de confiance de 95 %, ± 6,5 %) que celles des présidents des conseils d'administration (intervalle de confiance de 95 %, ± 12,5 %) (tableau 4). Il est à noter que, bien qu'on ait invité les représentants des CBDC à remplir le questionnaire et qu'on leur ait envoyé un rappel à plusieurs reprises, certains d'entre eux n'ont peut-être pas participé parce qu'ils avaient été interrogés dans le cadre d'une entrevue et qu'ils pensaient qu'ils n'avaient rien d'autre à ajouter.

**Tableau 4. Taux de réponse de l'enquête auprès des CBDC**

| Groupe | Taille de l'échantillon | Nombre de réponses | Taux de réponse | Intervalle de confiance |
|---|---|---|---|---|
| Directeurs exécutifs | 41 | 35 | 85,4 % | 95 % (± 6,5 %) |
| Présidents des conseils d'administration | 41 | 25 | 61,0 % | 95 % (± 12,5 %) |
| Total | 82 | 61[3] | 74,4 % | 95 % (± 6,5 %) |

D'une perspective régionale, le nombre de répondants à l'enquête était proportionnel au nombre de CBDC par province.

[3] Un répondant n'a pas précisé son rôle (directeur exécutif ou président du conseil d'administration de la CBDC).

Les réponses à l'enquête auprès des CBDC ont été analysées en fonction du type de répondant (membre du personnel de la CBDC ou président du conseil d'administration de la CBDC). Les écarts importants entre ces deux groupes seront signalés dans le présent rapport.

**Clients des corporations au bénéfice du développement communautaire**

Comme c'était le cas pour l'enquête auprès des CBDC, l'enquête auprès des clients conçue pour l'évaluation pancanadienne du PDC a servi de base à l'enquête de l'APECA auprès des clients des CBDC. Certaines questions ont été modifiées afin de refléter des aspects propres à l'APECA.

Au début, le questionnaire à l'intention des clients devait être administré uniquement sur Internet. Toutefois, une grande partie des clients des CBDC n'avaient pas d'adresses électroniques ou alors les adresses étaient expirées (75 % des clients n'avaient aucune adresse électronique au dossier). Par conséquent, ces clients ont dû répondre au questionnaire par téléphone.

Étant donné qu'on ne connaît pas le nombre total de clients des CBDC (ce renseignement n'est pas disponible), on a estimé avec prudence à 400 le nombre de répondants qui constituerait un échantillon représentatif[4]. Au total, 200 personnes ont répondu au questionnaire en direct, et 300 au téléphone, ce qui correspond à des taux de réponse approximatifs de 18,6 % pour le questionnaire en direct et de 50,6 % pour le questionnaire téléphonique[5]. Afin d'éviter tout biais inconnu associé aux répondants Web par rapport aux répondants téléphoniques, le nombre de répondants Web a été pondéré de sorte que le pourcentage de ces derniers soit identique à la proportion de clients ayant une adresse électronique (25 %). Autrement dit, comme les clients ayant une adresse électronique représentent 25 % des clients des CBDC, le nombre de répondants Web a été pondéré de 0,5 afin qu'il puisse constituer 25 % du nombre total de répondants.

**Organismes de développement économique régional**

L'une des questions d'évaluation comprises dans le cadre d'évaluation pancanadien et, par conséquent, dans le cadre d'évaluation de l'APECA (question 2.3), portait sur la participation des parties prenantes communautaires à l'élaboration de plans stratégiques communautaires. Au Canada atlantique, la planification stratégique des collectivités n'est pas du ressort des CBDC. Ce sont plutôt les 52 ODER qui s'en occupent. Afin d'obtenir des données sur la participation des CBDC aux activités de planification stratégique communautaire, un questionnaire Web a été conçu et administré aux directeurs des ODER. Les 52 directeurs ont été invités à remplir le questionnaire; un total de 19 directeurs ont répondu à cette invitation, ce qui représente un faible taux de réponse (36,5 %), compte tenu du fait que plusieurs rappels ont été envoyés aux directeurs (intervalle de confiance de 95 %, ± 18,1 %).

---

[4] Quatre cents répondants donnent un intervalle de confiance de 95 % (± 5 %) pour une population de 500 000 – ce chiffre est sans doute supérieur au nombre total de clients des CBDC. (Depuis leur création, les CBDC ont consenti 20 571 prêts.)

[5] Les taux de réponse exacts sont inconnus, car il semble y avoir des clients qui figurent à la fois sur la liste des répondants Web et sur la liste des répondants téléphoniques. Certains clients Web ont refusé de remplir le questionnaire en disant qu'ils avaient déjà répondu au questionnaire téléphonique.

### 2.2.4 Données administratives

#### Rapports électroniques

Les données administratives sur le PDC ont été puisées dans les rapports électroniques. À la fin de chaque trimestre, les CBDC saisissent l'information requise dans le système de rapports électroniques. Ce système comprend des données sur les extrants (p. ex. le nombre de prêts, le montant des prêts et le nombre de clients conseillés) et certaines données sur les résultats (p. ex. le nombre estimé d'emplois créés ou conservés). Par ailleurs, le système renferme de l'information sur les fonds d'investissement (p. ex. la valeur nette des fonds, le pourcentage des fonds non remboursé et le rendement brut des investissements). Les données provenant des rapports électroniques ont d'abord été fournies par les CBDC individuelles avant d'être regroupées pour chacune des provinces et pour le Canada atlantique. Les données visant la période quinquennale de 2003-2004 à 2007-2008 ont été examinées, et l'information sur les extrants, les résultats et les fonds d'investissement a été analysée afin de pouvoir en dégager des tendances à l'échelle des provinces et à l'échelle de la région de l'Atlantique.

#### Information sur les coûts

Le personnel de l'APECA affecté au PDC a fourni l'information nécessaire pour examiner le rapport coût-efficacité du programme. Parmi cette information se trouvent des données détaillées sur les fonds versés aux CBDC (à des fins d'investissement et de fonctionnement), par province et par CBDC, pour cette la période quinquennale visée par l'évaluation. De plus, les montants des affectations versées à l'APECA au titre du PDC ont été fournis pour la même période. Les dépenses réelles ne sont pas connues, car l'APECA ne suit pas séparément les dépenses liées au PDC. Ces dépenses sont incluses dans les dépenses totales de l'Agence.

#### Données administratives du groupe Ulnooweg

Bien que l'Ulnooweg Development Group (groupe Ulnooweg) ait reçu des fonds dans le cadre du PDC, il n'est pas considéré techniquement comme étant une CBDC. Par conséquent, les données administratives du PDC (rapports électroniques) n'incluent pas d'information sur les extrants et les résultats du groupe Ulnooweg. (Pour avoir plus de détails sur le groupe Ulnooweg, consulter la section 3.3.5 intitulée *Satisfaire les besoins des collectivités autochtones*.)

### 2.2.5 Données de Statistique Canada sur le marché du travail

Les données sur le marché du travail ont été obtenues de Statistique Canada qui, en collaboration avec l'APECA, a mis au point des profils de données personnalisés pour chacun des domaines de service des CBDC. Ces données, compilées à partir des recensements fédéraux de 1996, de 2001 et de 2006, ont fourni de l'information essentielle à l'évaluation, dont le taux d'activité, le taux de chômage, le revenu moyen par ménage et le niveau d'emploi par secteur d'industrie. Cette information a été utilisée pour évaluer le niveau de besoin du PDC et les incidences du programme.

## 2.3 Limites de la méthodologie

Comme c'est le cas pour toute évaluation, la méthodologie utilisée pour la présente évaluation comporte des limites, qui sont résumées ci-dessous. De façon générale, l'utilisation de multiples sources de données aide à réduire au minimum les limites d'une évaluation.

### 2.3.1 Représentativité des données recueillies

Comme il n'était pas faisable de réaliser un nombre exhaustif d'entrevues, la représentativité des données recueillies dépend nécessairement des caractéristiques (c.-à-d. emplacement, langue, taille du portefeuille) des personnes qui ont accepté d'y participer. En raison de cette limite, exposée à la section 2.2.2, on a tout fait pour interroger des représentants des CBDC des quatre provinces, tout en tenant compte de l'envergure des projets soutenus et des langues de service. De plus, même s'il a été impossible de tirer des conclusions générales relativement au programme uniquement en fonction des données d'entrevue, les conclusions et les recommandations contenues dans le présent rapport sont basées sur de multiples sources de données.

On attendait un taux de réponse supérieur à celui réellement obtenu pour ce qui est de l'enquête auprès des CBDC, mais il a néanmoins permis de générer un niveau de confiance assez élevé (intervalle de confiance de 95 %, ± 6,5 %). C'est une toute autre paire de manches pour les ODER. En raison de leur faible taux de réponse à l'enquête, il est impossible de tirer des conclusions générales à partir de l'information recueillie. Lorsqu'il était approprié de le faire, les résultats de l'enquête auprès des ODER ont été utilisés pour éclairer ou appuyer les autres sources de données.

Les CBDC et l'APECA reconnaissent que leurs listes de clients ne sont pas exhaustives en ce sens que, typiquement, elles ne font aucune mention de leurs clients qui ne sont pas emprunteurs[6]. Les résultats des enquêtes ont mis ce fait en évidence. En effet, très peu de répondants ont signalé qu'ils n'avaient eu recours qu'à des services autres que des services de prêt (p. ex. des services de consultation). Par ailleurs, les listes des CBDC n'incluent pas les partenaires de la collectivité, tels que les organismes avec lesquels les CBDC auraient pu collaborer pour élaborer des plans stratégiques communautaires. Les listes fournies n'incluaient pas tous les clients emprunteurs au Canada atlantique. De plus, certains clients invités à remplir le questionnaire en direct ont signalé qu'ils y avaient déjà répondu au téléphone, ce qui laisse croire qu'il y avait des chevauchements entre la liste de répondants téléphoniques et la liste de répondants Web.

Comme les listes de clients emprunteurs étaient incomplètes, il y a un risque que certains segments de la population de clients n'aient pas été inclus dans les enquêtes. Toutefois, si on examine les données démographiques des répondants, on note que la répartition des répondants

[6] Une explication du manque d'information sur les clients qui ne sont pas des emprunteurs serait que les CBDC offrent certains services au téléphone. Dans ces cas, comme les clients ne présentent pas officiellement une demande de service, les CBDC ne les considèrent pas comme de véritables clients et, par conséquent, ne leur attribuent pas de numéro de client.

par province s'aligne sur le nombre de CBDC dans ces provinces et que tous les secteurs de l'industrie étaient représentés. La majorité des répondants étaient propriétaires d'une microentreprise (cinq employés ou moins), ce qui est compatible avec le profil des PME au Canada atlantique[7], et avec celui des clients des CBDC. On pourrait donc dire que les résultats des enquêtes sont assez représentatifs de la population de clients. D'après le nombre de CBDC par région, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador ont affiché des taux de réponse légèrement supérieurs à ceux des autres provinces.

### 2.3.2 Données administratives

*Rapports électroniques*

Les données du système de rapports électroniques sont très exhaustives en ce sens que le système renferme la plupart de l'information requise pour mesurer le rendement du PDC. Cependant, cette information est saisie par les CBDC, et l'APECA la soumet à peu de vérifications, pour ne pas dire aucune. Les données des rapports électroniques sont, dit-on, très exactes, bien que la fiabilité de certains éléments de données (en particulier à l'égard des provisions pour pertes) soit douteuse. De plus, certains renseignements liés aux résultats sont fondés sur des estimations faites par des clients éventuels au moment de présenter une demande de prêt (c'est-à-dire le nombre d'emplois créés et conservés). Aucun suivi n'est fait pour vérifier ou corriger les chiffres une fois qu'un prêt a été accordé.

*Information sur les coûts*

Les dépenses réelles de fonctionnement et d'entretien (F et E) du programme ne sont pas connues, car l'APECA ne suit pas séparément les dépenses liées au PDC. Ces dépenses sont incluses dans les dépenses totales de l'Agence. Par conséquent, l'APECA a fourni le montant des affectations de F et E pour le PDC aux fins de l'évaluation.

### 2.3.3 Non-clients

Dans le cadre de la planification initiale de l'évaluation pancanadienne, les ODR avaient prévu une enquête auprès des non-clients. Le budget de l'évaluation ne permettait pas la réalisation d'enquêtes téléphoniques auprès des clients et des non-clients, et l'APECA a décidé d'utiliser les fonds affectés à l'enquête auprès des non-clients afin de réaliser une enquête téléphonique auprès des clients qui n'avaient pas d'adresse électronique. Comme aucune entrevue n'a été conduite à l'attention des non-clients, les différences entre les PME qui ont eu accès aux fonds des CBDC et celles qui n'y ont pas eu accès ne peuvent être confirmées. Par exemple, les PME qui reçoivent un soutien financier d'une CBDC connaissent-elles de meilleurs résultats que celles qui n'en ont pas reçu?

[7] Industrie Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Recherche et politique de la petite entreprise, juillet 2008.

## 3. CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

La présente section du rapport donne un résumé des constatations de l'évaluation. Elles sont divisées comme suit : pertinence, conception et exécution, incidences et rapport coût-efficacité et solutions de rechange.

### 3.1 Pertinence du programme

La présente section renferme les constatations en matière de pertinence découlant de l'évaluation du PDC. Les questions de l'évaluation touchant la pertinence du programme étaient les suivantes :

- Le PDC répond-il toujours à un besoin?
- Le PDC complète-t-il d'autres programmes gouvernementaux, ou encore y a t'il du dédoublement ou du chevauchement de programme? D'autres services du secteur privé?
- Les objectifs et les activités des CBDC locales concordent-ils avec ceux du PDC national? Les objectifs du PDC concordent-ils avec ceux de l'Agence?
- *Les objectifs et les activités des CBDC répondent-ils aux besoins des PME établies dans les régions rurales du Canada atlantique?*

#### 3.1.1 Besoin continu pour le Programme de développement des collectivités

**Constatations**
Les constatations présentées ci-dessous sont principalement fondées sur l'examen de documents, sur les résultats des enquêtes et sur l'analyse des constatations découlant des entrevues.

***Besoin continu pour le PDC***

Les données de Statistique Canada révèlent qu'en général, les régions desservies par les CBDC ont un rendement économique inférieur à celui de l'ensemble du Canada atlantique. La taille de la population active au Canada atlantique a grimpé de 5,6 % entre 1996 et 2006[8]. Le taux d'activité (pourcentage de personnes âgées de 15 ans et plus qui ont un emploi ou qui sont sans travail) des provinces de l'Atlantique a augmenté légèrement, passant de 60,7 % en 1996 à 62,6 % en 2006. Le tableau 5 résume les taux d'activité pour trois périodes de recensement (1996, 2001 et 2006) dans les quatre provinces de l'Atlantique, ainsi que pour les régions desservies par les CBDC.

[8] Toutes les statistiques proviennent de Statistique Canada (recensements de 1996, de 2001 et de 2006).

**Tableau 5. Taux d'activité dans les régions desservies par les CBDC, dans les provinces de l'Atlantique et au Canada**

| | 1996 | 2001 | 2006 |
|---|---|---|---|
| Canada | 65,5 % | 66,4 % | 66,8 % |
| Canada atlantique | 60,7 % | 61,6 % | 62,6 % |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 56,3 % | 57,6 % | 58,9 % |
| Régions de T.-N.-L. desservies par des CBDC | 54,4 % | 55,8 % | 57,0 % |
| Île-du-Prince-Édouard | 68,3 % | 69,0 % | 68,2 % |
| Régions de l'Î.-P.-É. desservies par des CBDC | 68,6 % | 69,5 % | 68,7 % |
| Nouvelle-Écosse | 61,0 % | 61,6 % | 62,9 % |
| Régions de la N.-É. desservies par des CBDC | 59,3 % | 60,0 % | 61,3 % |
| Nouveau-Brunswick | 62,2 % | 63,1 % | 63,7 % |
| Régions du N.-B. desservies par des CBDC | 61,3 % | 61,9 % | 62,4 % |

Comme on peut le constater dans le tableau 5, le taux d'activité pour l'ensemble du Canada atlantique oscillait entre 4,2 et 4,8 points de pourcentage en dessous de la moyenne canadienne. Cependant, pris séparément, trois des quatre provinces avaient un taux d'activité inférieur à la moyenne canadienne, tandis que celui de l'Île-du-Prince-Édouard y était supérieur. Par ailleurs, les régions desservies par les CBDC à l'Île-du-Prince-Édouard ont enregistré un taux d'activité plus élevé que pour l'ensemble de la province. Pour ce qui est des régions desservies par les CBDC dans les autres provinces de l'Atlantique, les taux d'activité étaient inférieurs aux moyennes provinciales. Seul Terre-Neuve-et-Labrador avait des taux d'activité inférieurs aux moyennes de la région de l'Atlantique.

Dans le passé, les taux de chômage des provinces de l'Atlantique étaient toujours supérieurs à ceux de l'ensemble du Canada. Il y a toutefois des variations d'une province à l'autre. À Terre-Neuve-et-Labrador, les taux de chômage sont beaucoup plus élevés que ceux pour l'ensemble du Canada et du Canada atlantique. De plus, comme on peut le constater dans le tableau 6, selon les données de recensement de 2006, les taux de chômage des régions desservies par des CBDC étaient inférieurs à ceux de la province correspondante[9]. Bien que les régions desservies par les CBDC aient été touchées par l'exode, ce qui pourrait expliquer la réduction du chômage, leur population active a aussi enregistré une croissance nette de 3,2 % pendant la période de dix ans. Cela signifierait que ces régions ont fait certains progrès dans la réduction du chômage. Il est toutefois à noter que les taux de chômage pour les provinces de l'Atlantique dans leur ensemble et pour les régions desservies par des CBDC sont supérieurs à ceux du reste du Canada. Pris séparément, les taux de chômage sont une mesure insuffisante du besoin du PDC.

[9] On a utilisé des taux de chômage, vu que Statistique Canada ne faisait pas état des taux d'emploi en 1996.

**Tableau 6. Taux de chômage dans les régions desservies par les CBDC, dans les provinces de l'Atlantique et au Canada**

| | 1996 | 2001 | 2006 |
|---|---|---|---|
| Canada | **10,1 %** | **7,4 %** | **6,6 %** |
| Canada atlantique | **16,6 %** | **13,9 %** | **11,5 %** |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 25,1 % | 21,8 % | 21,8 % |
| Régions de T.-N.-L. desservies par des CBDC | 27,3 % | 24,2 % | 20,9 % |
| Île-du-Prince-Édouard | 13,8 % | 13,9 % | 13,2 % |
| Régions de l'Î.-P.-É. desservies par des CBDC | 14,4 % | 14,5 % | 12,1 % |
| Nouvelle-Écosse | 13,3 % | 10,9 % | 10,9 % |
| Régions de la N.-É. desservies par des CBDC | 14,9 % | 12,2 % | 10,1 % |
| Nouveau-Brunswick | 15,5 % | 12,5 % | 12,5 % |
| Régions du N.-B. desservies par des CBDC | 17,4 % | 14,4 % | 11,5 % |

Le revenu moyen dans les provinces de l'Atlantique était inférieur à la moyenne canadienne (tableau 7). De plus, pour chacune des provinces de l'Atlantique, le revenu moyen dans les régions desservies par les CBDC était inférieur aux moyennes provinciales.

**Tableau 7. Revenu moyen dans les régions desservies par les CBDC, dans les provinces de l'Atlantique et au Canada (en dollars)**

| | 1996 | | 2001 | | 2006 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Hommes** | **Femmes** | **Hommes** | **Femmes** | **Hommes** | **Femmes** |
| Canada | **31 117** | **19 208** | **36 865** | **22 885** | **43 684** | **27 654** |
| Canada atlantique | **26 074** | **15 469** | **30 021** | **18 635** | **35 146** | **23 075** |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 24 602 | 14 529 | 28 144 | 17 181 | 34 067 | 21 513 |
| Régions de T.-N.-L. desservies par des CBDC | 22 287 | 12 957 | 25 325 | 15 281 | 32 425 | 20 553 |
| Île-du-Prince-Édouard | 25 170 | 15 985 | 27 970 | 19 682 | 31 875 | 23 956 |
| Régions de l'Î.-P.-É. desservies par des CBDC | 24 426 | 15 346 | 26 639 | 18 682 | 30 464 | 23 312 |
| Nouvelle-Écosse | 27 009 | 16 100 | 31 608 | 19 318 | 36 904 | 23 956 |
| Régions de la N.-É. desservies par des CBDC | 25 585 | 14 957 | 29 648 | 17 693 | 35 060 | 22 405 |
| Nouveau-Brunswick | 26 179 | 15 252 | 29 767 | 18 586 | 34 321 | 22 875 |
| Régions du N.-B. desservies par des CBDC | 25 124 | 14 239 | 28 585 | 17 430 | 33 220 | 21 391 |

Si l'on examine les statistiques sur la population active dans leur ensemble, le fait que les provinces de l'Atlantique ont généralement des taux d'activité inférieurs, des taux de chômage supérieurs et un revenu moyen inférieurs aux moyennes pour l'ensemble du Canada, ceci laisse croire qu'il y a un besoin pour des programmes de développement économique, tels que le PDC. Au Canada atlantique, Terre-Neuve-et-Labrador semble en avoir le plus grand besoin (si l'on se base sur ces indicateurs du rendement économique), même si, dans la plupart des cas, les régions desservies par des CBDC ont un rendement économique inférieur aux moyennes provinciales.

Les seules exceptions concernent les taux de chômage de 2006, ainsi que les taux d'activité de l'Île-du-Prince-Édouard.

Tous les participants aux entrevues (39 sur 39) ont convenu qu'il y avait un besoin continu pour le PDC, surtout puisque les établissements financiers continuent de quitter les collectivités plus rurales et les collectivités éloignées, ce qui réduit les options de financement. Plusieurs personnes ont fait savoir que le besoin est plus prononcé que dans le passé, en raison de l'instabilité actuelle de l'économie mondiale.

Les résultats de l'enquête auprès des clients confirment ces constatations. Avant de cogner à la porte des CBDC, 46 % des clients interrogés avaient tenté d'obtenir des fonds d'autres sources. De ce nombre, seuls 36,8 % (total de 43 personnes) ont pu obtenir des fonds d'autres sources. Un total de 21,3 % des répondants ont indiqué que le prêt qu'ils ont obtenu de la CBDC pour démarrer leur entreprise leur a permis d'obtenir d'autres fonds/des fonds additionnels pour démarrer leur entreprise. Un seul client non financé a fait savoir qu'il avait pu démarrer son entreprise sans le soutien financier du PDC.

Les constatations découlant de l'examen de documents appuient les points de vue des participants aux entrevues et des répondants aux enquêtes. Dans un rapport de juin 2008 intitulé *Au delà de l'exode : Mettre un terme à la pauvreté*, un comité sénatorial précisait clairement qu'il y avait un besoin continu pour le programme : « Les défis rencontrés pour accéder au crédit dans le Canada rural ont été reconnus depuis longtemps au niveau fédéral. On peut affirmer que le programme qui a le mieux réussi à aborder cette préoccupation a été le Programme de développement des collectivités […]. ». Par ailleurs, le comité sénatorial a recommandé que « le gouvernement fédéral réaffirme son engagement à long terme envers le Programme de développement des collectivités »[10]. De plus, des recherches appuient la notion que les PME se heurtent à des obstacles relativement à l'obtention de fonds auprès d'établissements financiers. À part le rapport du Sénat susmentionné, un sondage effectué en novembre 2007 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a révélé que les PME avaient de la difficulté à obtenir des fonds. En effet, 61 % des PME interrogées ont signalé que l'« obtention de financement ou de prêts à terme de [leur] banque » était le principal obstacle au démarrage d'une entreprise[11].

Selon une étude fédérale réalisée en 2007, les petites entreprises sont moins aptes que les grandes à obtenir des fonds, et elles se tournent davantage vers des sources informelles de capital, entre autres les finances personnelles[12]. De plus, d'après les résultats de l'*Enquête auprès des fournisseurs de services de financement aux entreprises*, en 2001, seulement 12 % des prêts consentis par les banques à charte visaient des petits montants (moins d'un million de dollars)[13].

---

[10] Sénat du Canada, *Au-delà de l'exode : Mettre un terme à la pauvreté*, Rapport final du Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts, juin 2008, page 331.
[11] Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Le secteur bancaire : des affaires qui comptent – Résultats du sondage sur les enjeux bancaires effectué auprès des propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME)*, novembre 2007, page 2.
[12] Gouvernement du Canada, « Les petites et moyennes entreprises de l'Ontario », *Profils de financement des petites entreprises*, septembre 2007.
[13] Industrie Canada, Recherche et politique de la petite entreprise, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, août 2005.

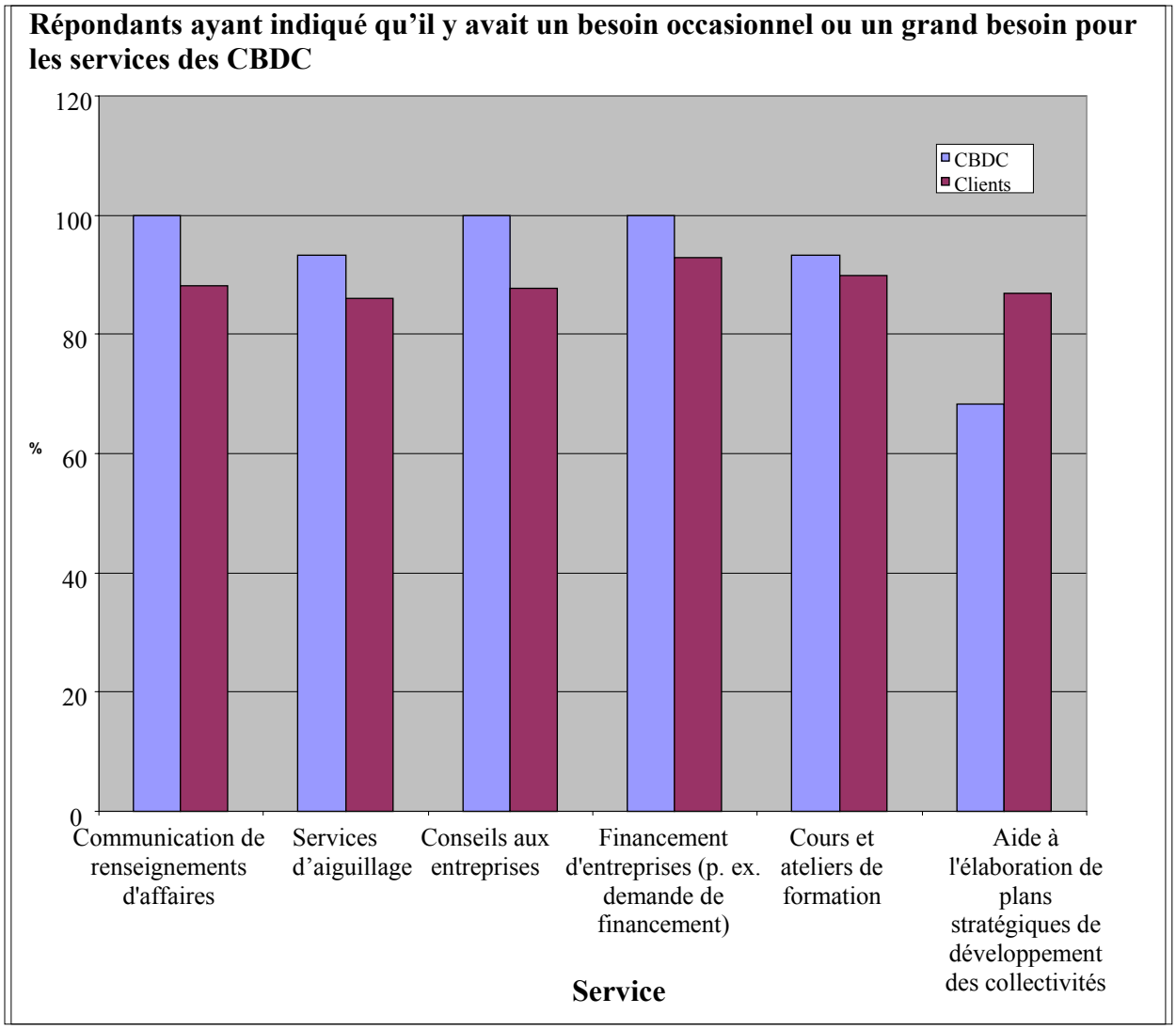
Ces résultats sont appuyés par les données d'Industrie Canada provenant de l'initiative sur les données de financement des PME, qui indiquent qu'il y a un lien entre les taux de refus de prêts et la taille des entreprises, les entreprises les plus petites enregistrant les taux de refus les plus élevés[14]. Les données laissent entendre que les petites PME sont plus susceptibles d'accéder à des sources de financement non traditionnelles que les moyennes et grandes entreprises.

***Besoin continu pour tous les services du PDC***

Les répondants aux enquêtes estiment qu'il y a un besoin continu pour tous les services du programme (accès aux capitaux et services commerciaux), bien que le besoin signalé le plus souvent soit le besoin de financement des entreprises. Plus de 80 % des clients et la majorité des CBDC conviennent qu'il y a un besoin continu pour tous les services du PDC offerts par les CBDC au Canada atlantique.

[14] Industrie Canada, *Le financement des PME canadiennes : Satisfaction, accès, connaissance et besoins*, février 2002.

**Figure 1 : Répondants ayant indiqué qu'il y avait un besoin «occasionnel » ou un « grand » besoin pour les services des CBDC**




Par ailleurs, selon les CBDC et les clients, il y a un besoin continu pour les autres services du PDC offerts à l'échelle nationale mais exclus du mandat des CBDC du Canada atlantique. Parmi ces services, mentionnons :

- la création d'infrastructures à l'appui du développement économique (75,4 % des CBDC et 85,2 % des clients);
- la promotion de la collectivité à des fins touristiques ou d'investissement (87,5 % des CBDC et 82,6 % des clients);
- la mobilisation d'autres partenaires pour régler les problèmes de télécommunications et promouvoir l'utilisation de l'autoroute de l'information (66,7 % des CBDC et 85,8 % des clients);
- la sensibilisation au développement durable et l'incitation à l'adoption de mesures à cet égard (85,7 % des CBDC et 86,4 % des clients).

***Besoin continu pour le soutien du gouvernement fédéral***

Les participants aux entrevues ont révélé que, non seulement il y a un besoin continu pour le programme, mais qu'il est toujours nécessaire que le gouvernement fédéral joue un rôle dans l'exécution du PDC. En effet, presque tous les répondants qui ont commenté le sujet (20 participants sur 21) estiment que le gouvernement fédéral a un rôle à jouer dans le PDC. Les deux raisons signalées le plus souvent sont les suivantes :

- Il y un besoin continu de soutien financier de la part du gouvernement fédéral, sans quoi les CBDC ne pourraient pas continuer d'offrir des services sans puiser dans leurs fonds d'investissement. Par conséquent, il y aurait moins d'argent pour les PME et les CBDC auraient une aversion accrue pour le risque (9 participants aux entrevues sur 21).
- Le programme répond à un besoin national, et il devrait y avoir une cohérence et une coordination nationale du programme (6 participants aux entrevues sur 21).

Le besoin continu pour le rôle du gouvernement fédéral dans le PDC est renforcé par les résultats de l'examen de documents. En fait, on peut lire dans un rapport de 2008 du Sénat du Canada intitulé *Au-delà de l'exode : Mettre un terme à la pauvreté*, que le Programme de développement des collectivités est « l'un des rares signes visibles du gouvernement fédéral dans le Canada rural »[15]. De plus, le discours du Trône de 2007 a souligné le rôle du gouvernement fédéral « pour garantir la sécurité économique des Canadiens »[16].

***Possibilité d'harmonisation avec les programmes provinciaux***

Au total, 16 participants aux entrevues ont discuté de la possibilité d'harmoniser le PDC. La majorité d'entre eux (12 sur 16) ont indiqué que le programme ne devrait pas être harmonisé avec des programmes provinciaux. La raison donnée le plus souvent (quatre participants aux entrevues) était que l'harmonisation du programme pourrait nuire au niveau et à la qualité des services offerts par le PDC. Quatre autres des personnes interrogées ont souligné que le PDC pourrait bénéficier d'une harmonisation, bien qu'ils aient convenu que, même si cela était faisable, l'harmonisation risque d'avoir une incidence négative sur les services du PDC (p. ex. réduction du financement accordé au programme et diminution de la gamme/nature des services offerts).

**Conclusion :** Les PME sont importantes pour le développement des économies locales, et le PDC appuie des entreprises qui n'auraient pas pu démarrer, survivre ou prendre de l'expansion sans y avoir recours. D'après des recherches indépendantes appuyées par d'autres constatations découlant de la présente évaluation, il y a un besoin continu pour le PDC, vu que les petites entreprises ont des sources de financement limitées dans les collectivités rurales. Les participants aux entrevues ont noté qu'il y a un besoin continu pour tous les services du programme, bien que le besoin signalé le plus souvent soit le besoin de financement des entreprises. Vu que le PDC est

---

[15] Sénat du Canada, *Au-delà de l'exode : Mettre un terme à la pauvreté*, Rapport final du Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts, juin 2008, page 301.
[16] Gouvernement du Canada, Discours du Trône de 2007 *: Un leadership fort. Un Canada meilleur*, 16 octobre 2007.

un programme national, il est évident qu'il y a un besoin continu pour le rôle du gouvernement fédéral. Aucune donnée n'appuie la nécessité d'harmoniser le Programme de développement des collectivités avec des programmes des gouvernements des provinces de l'Atlantique.

### 3.1.2 Degré de complémentarité et de chevauchement entre le PDC et d'autres organisations

**Constatations**
Les constatations présentées ici sont principalement fondées sur l'analyse des entrevues, des résultats des enquêtes, ainsi que sur l'examen de documents imprimés et de documents Web.

Tous les participants aux entrevues affirment que, même si aucune autre organisation ne fournit des services qui concordent parfaitement avec tous les services du PDC, une vaste gamme d'autres programmes offrent des services similaires. En général, les personnes interrogées estiment que ces organisations offrent davantage des services complémentaires que des services redondants (37 personnes sur 40). Certaines personnes (10 sur 40) ont déclaré que les CBDC et les autres ministères ou organisations s'efforcent de coordonner leurs activités. Le niveau de collaboration varie de l'interaction minime et de l'aiguillage à l'entente formelle. Au cours des entrevues, de nombreuses organisations offrant des services complémentaires ont pu être recensées. Voici une liste de celles qui sont les mieux connues.

***Banque de développement du Canada (BDC)***

La BDC[17] offre des services aux PME pour les aider à se développer. Ces services comprennent des services financiers et de consultation, du financement subordonné et du capital de risque. La BDC accorde une attention particulière aux entreprises des secteurs émergents de l'économie et aux entreprises exportatrices. Ses produits et ses services sont conçus pour répondre aux besoins des entrepreneurs à divers phases de croissance de leur entreprise. La Banque offre aussi des programmes spécialement conçus pour répondre aux besoins des entreprises de haute technologie ou axées sur le savoir, des exportateurs, des femmes, des entreprises autochtones et des jeunes entrepreneurs. Bien que la BDC serve la même clientèle et qu'elle offre les mêmes types de services que les CBDC, celles-ci conçoivent des services spécialement adaptés aux PME situées dans des régions rurales ou éloignées. Des protocoles d'entente officiels ont été établis entre les CBDC et les succursales de la BDC.

L'examen de documents a également confirmé qu'il y a des partenariats officiels entre les CBDC et les succursales de la BDC. Les objectifs de ces partenariats sont les suivants[18] :

- Optimiser l'aide apportée aux PME en les faisant bénéficier de la synergie des services complémentaires offerts par les CBDC et les succursales locales de la BDC;

[17] Aperçu de la BDC : http://www.bdc.ca/fr/home.htm
[18] Partenariat financier entre le Réseau pancanadien des sociétés d'aide au développement des collectivités et la BDC, juin 2004.

- Offrir aux PME un accès constant à des capitaux par l'intermédiaire de la BDC, allant ultérieurement au-delà de l'aide financière maximale que les CBDC sont en mesure d'accorder;
- Partager les risques entre les CBDC et la BDC;
- Permettre aux CBDC de venir en aide à un plus grand nombre de PME en répartissant leur budget de fonds d'emprunt avec le budget financier partagé avec la BDC;
- Permettre à la BDC, par l'entremise des CBDC, de mieux remplir sa mission dans les collectivités rurales où elle n'a pas de succursales.

Selon d'autres documents remis pour l'évaluation, au 31 mars 2008, la BDC avait dirigé 162 clients vers les CBDC du Canada atlantique, et les CBDC en avaient orientés 194 vers la BDC[19]. Ce qui permet de dire que la BDC et les CBDC travaillent effectivement ensemble pour répondre aux besoins de leurs clientèles similaires. Il semble donc, au vu de la relation de collaboration entre les deux organisations, que les services qu'elles offrent sont davantage complémentaires que redondants.

***Autres programmes de l'APECA***

Les participants aux entrevues ont également mentionné le Programme de développement des entreprises (PDE) propre à l'APECA. Ce programme donne aux PME, et aux organismes sans but lucratif qui offrent du soutien aux gens d'affaires, accès à des capitaux sous forme de contributions sans intérêts, non garanties et remboursables. Le PDE ne vient pas en aide aux entreprises des secteurs du commerce de détail et de gros, de l'immobilier, des services gouvernementaux et des services de nature personnelle ou sociale.

Douze des quarante personnes interrogées ont cité d'autres projets particuliers de l'APECA. L'un de ces projets, financé dans le cadre du PDE, est le Programme de capital d'appoint[20]. Ce programme est le fruit d'une initiative communautaire rendue possible grâce aux CBDC et à d'autres organismes locaux au Canada atlantique. Ce projet permet d'obtenir un prêt personnel jusqu'à concurrence de 20 000 $ par demandeur assorti d'un taux d'intérêt et de modalités de remboursement souples, sans avoir à fournir de garantie, ainsi qu'un montant de 2 000 $ par demandeur disponible pour couvrir les coûts de la formation spécialisée et de consultation en affaires. Les demandeurs doivent être âgés d'au moins 18 ans et vivre au Canada atlantique. Les entrepreneurs âgés de moins de 35 ans peuvent aussi demander du financement afin de mettre sur pied ou d'agrandir une entreprise. Ceux qui sont âgés de plus de 35 ans doivent impérativement utiliser le prêt pour démarrer une nouvelle entreprise.

[19] Dossier de présentation des résultats du partenariat entre le Réseau pancanadien des sociétés d'aide au développement des collectivités et la BDC, juin 2008.
[20]Gouvernement du Canada, Programme de capital d'appoint, 2008 : http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1081944209127&pagename=CBSC_NB/display&lang=fr&c=Finance

### *Programmes provinciaux*

Plusieurs programmes provinciaux ont été cités par 11 des 40 participants aux entrevues. De nombreux exemples de programmes offerts par les gouvernements provinciaux qui offrent des services similaires à ceux du PDC au Canada atlantique ont été donnés. Les tableaux qui suivent énumèrent la liste de ces programmes et montrent en quoi ils sont similaires aux services offerts (services aux entreprises, développement économique des collectivités, accès aux capitaux) par le PDC. Comme l'illustre le tableau, il y a six programmes provinciaux qui offrent un accès aux capitaux, visant plus particulièrement les PME. Les montants des prêts ont varié. On a trouvé plusieurs autres organisations qui offrent des services aux entreprises, comme des services de formation et de counselling, ainsi que deux organisations qui offrent des conseils en matière de développement économique.

**Tableau 8. Programmes provinciaux offrant des services similaires à ceux du PDC au Canada atlantique**

| | Accès aux capitaux | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Contributions non remboursables | Prêts remboursables | Prêts pour petites et moyennes entreprises | Prêts cibles axés sur des nouveaux marchés ou de nouvelles entreprises | Prêts/contributions >50 000 $ | Prêts/contributions 50 001 à 100 000 $ | Aucun montant de prêt maximum précisé | Aide financière au démarrage de nouvelles entreprises | Aide financière à l'expansion ou à l'amélioration d'entreprises | Aide financière garantie de prêt ou commission de montage |
| **Nouveau-Brunswick** | | | | | | | | | | |
| Programme entrepreneur du Nouveau-Brunswick | | X | X | | X | | | X | | X |
| Programme de croissance des entreprises du Nouveau-Brunswick | X | | X | | | X | | X | X | |
| **Nouvelle-Écosse** | | | | | | | | | | |
| Entreprises Nouvelle-Écosse inc. | | X | | | | | X | | X | |
| **Île-du-Prince-Édouard** | | | | | | | | | | |
| Agence de crédit de l'Île-du-Prince-Édouard | | X | X | | | | X | X | X | X |
| **Terre-Neuve-et-Labrador** | | | | | | | | | | |
| Fonds pour les petites et moyennes entreprises | | X | X | | | | | | | |
| Programme de développement des entreprises et des marchés | X | | X | X | X | | | X | X | |

| | Services aux entreprises | | | Développement économique des collectivités | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aide à l'analyse de rentabilisation ou à l'élaboration d'un plan d'affaires | Formation en gestion | Services de counselling ou consultatifs | Aide à l'élaboration de plans stratégiques | Conseils en matière de développement économique | Occasions de développement des capacités | Aide aux initiatives d'établissement de partenariats (p. ex. municipalités, organisations et partenaires) |
| **Nouveau-Brunswick** | | | | | | | |
| Agence de développement économique communautaire | X | X | X | | | | |
| **Nouvelle-Écosse** | | | | | | | |
| Entreprises Nouvelle-Écosse inc. | | | X | | | | |
| Développement économique Nouvelle-Écosse | | | | | X | | |
| **Île-du-Prince-Édouard** | | | | | | | |
| Expansion des affaires de l'Île-du-Prince-Édouard | X | X | X | | | | |
| Programme de développement des collectivités | | | | | X | | |
| **Terre-Neuve-et-Labrador** | | | | | | | |
| Consultation auprès des PME | X | | X | | | | |

### *Banques et coopératives de crédit*

Certains participants aux entrevues (9 sur 40) ont cité les établissements financiers lorsqu'on leur a demandé de nommer d'autres organisations susceptibles d'offrir des services qui se chevauchent ou qui font double emploi avec ceux que les CBDC offrent. Toutefois, comme nous l'avons vu dans la section 3.1.1, les participants aux entrevues ont fait remarquer que les établissements financiers continuent de rejeter les demandes des collectivités rurales ou éloignées. Les coopératives de crédit[21] fournissent des produits et des services financiers à leurs clients propriétaires. Dans le cadre du Programme de financement des petites entreprises, la plupart des PME à but lucratif du Canada ayant des recettes brutes ou prévues inférieures à cinq millions de dollars peuvent faire des demandes de prêts auprès des coopératives de crédit en vue d'acquérir des éléments d'actif ou de les améliorer. Le montant de prêt maximal auquel peut prétendre une petite entreprise au titre de ce programme est de 250 000 $. Les coopératives de crédit offrent également toute une gamme de services aux entreprises (p. ex. consultations, orientation) pour les entreprises en démarrage ou en expansion et les organismes sans but lucratif, même si cela reste généralement limité aux régions qui jouissent déjà d'une activité commerciale importante.

[21]Credit Union Atlantic : https://www.cua.com/Home

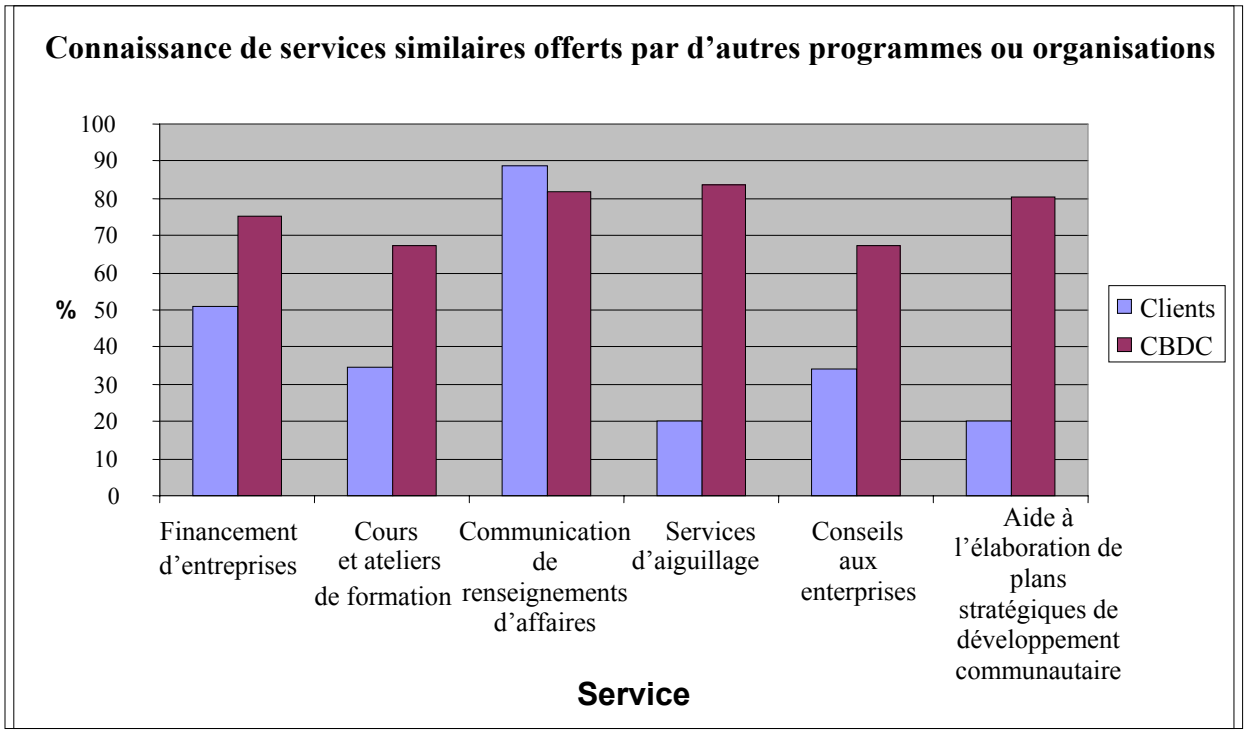
### *Organismes de développement économique régional*[22]

L'APECA soutient financièrement 52 organismes de développement économique régional (ODER) situés partout au Canada atlantique. Les ODER ont pour mandat de développer et de stimuler la croissance économique à l'échelle locale, en collaborant avec d'autres organismes gouvernementaux fédéraux, provinciaux et municipaux, des organismes de développement économique et diverses parties prenantes.

### *Sensibilisation aux autres programmes*

L'évaluation des enquêtes auprès des clients et des CBDC a permis d'avoir une idée du degré de sensibilisation des répondants aux services similaires offerts par d'autres organismes. Les services qui figurent dans la figure 2 (ci-dessous) sont les services offerts par les CBDC au Canada atlantique, dans le cadre du PDC.

**Figure 2 : Pourcentage de répondants au sondage qui connaissent des programmes offrant des services similaires**




**Conclusion :** Aucune organisation (c.-à-d. programmes offerts par les gouvernements fédéral ou provinciaux ou organismes du secteur privé) ne fournit des services qui correspondent totalement

[22] APECA, Organismes de développement économique régional : http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/IWantTo/StrengthenMyCommunity/Pages/REDOs.aspx.

à ceux du PDC, ou qui les chevauchent complètement. Toutefois, de nombreux services complémentaires sont offerts par diverses organisations. Le degré et le genre de collaboration avec ces organisations varient d'une CBDC à l'autre.

### 3.1.3 Conformité avec les objectifs du PDC national et de l'APECA

**Constatations**
Les constatations présentées ici sont principalement fondées sur l'examen de documents, les constatations découlant des entrevues et les résultats de l'enquête auprès des CBDC.

***Conformité au PDC national***

Selon les modalités[23] du PDC, le PDC national vise à permettre aux collectivités d'atteindre les objectifs suivants :

a. la stabilité et la croissance économiques et la création d'emplois;
b. la diversification et la compétitivité des économies rurales locales;
c. la durabilité des collectivités.

En vue de réaliser les objectifs du programme, les OADC aident les collectivités à se développer et à se diversifier au moyen des activités suivantes :

- Planification stratégique communautaire – collaborer avec les collectivités en vue d'évaluer les problèmes locaux, d'établir des objectifs, de dresser des plans et de mettre en œuvre des stratégies visant le développement des infrastructures humaines, organisationnelles et physiques; appuyer l'entrepreneurship, l'emploi et l'économie.
- Services aux entreprises – fournir une gamme de services de consultation et de renseignements d'affaires aux PME.
- Accès aux capitaux – fournir un capital servant à soutenir les entreprises existantes ou à aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises.

Les 29 participants aux entrevues qui ont répondu à cette question d'évaluation comprennent tous que les trois services centraux offerts dans le cadre du PDC national sont le développement économique des collectivités (DEC), les services aux entreprises et l'accès aux capitaux. Les répondants conviennent que les plans stratégiques communautaires et les projets locaux de développement économique des collectivités ne font pas partie du mandat des OADC au Canada atlantique. Actuellement, la planification stratégique communautaire relève du mandat des ODER et des ODR, même si les CBDC sont souvent invitées à participer aux activités menées par les ODER dans cette région et à d'autres initiatives de développement économique des collectivités.

[23] Industrie Canada, *Le Programme de développement des collectivités du gouvernement du Canada – Modalités*, octobre 2005.

Les résultats de l'enquête auprès des CBDC corroborent le fait que les activités des CBDC sont directement alignées aux objectifs du PDC national. Voici ce qu'ont répondu les participants aux entrevues, lorsqu'on leur a demandé de déterminer quels objectifs du PDC sont considérés comme des objectifs de leurs CBDC :

- 93,4 % des CBDC ont mentionné la croissance et la stabilité économiques;
- 95,1 % des CBDC ont signalé la création et la préservation d'emplois;
- 83,6 % des CBDC ont mentionné l'aide à la création de collectivités rurales locales diversifiées et concurrentielles.

### *Conformité des objectifs du PDC national avec ceux de l'APECA*

Selon son site Web, « l'APECA a un vaste mandat portant sur le développement économique du Canada atlantique et visant à favoriser la création d'emplois et l'accroissement du revenu gagné dans la région de l'Atlantique. Comme la création d'emplois est directement liée à la croissance des entreprises, surtout des petites et moyennes entreprises (PME), l'APECA cherche à offrir aux entrepreneurs l'encouragement, les conseils ainsi que l'accès aux capitaux, à l'information et à la technologie dont ils ont besoin pour lancer et agrandir leurs entreprises. Malgré les changements survenus au sein de l'APECA depuis sa création en juin 1987, son mandat est demeuré le même. Hormis les modifications apportées à nos programmes de subvention destinés aux petites et moyennes entreprises, dans son ensemble, la nature de notre mission dans la région de l'Atlantique, qui consiste à aider la population à parvenir à l'autosuffisance et à accroître le revenu gagné dans la région, demeure le fer de lance des activités de l'Agence. »

L'examen du Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence pour l'année financière 2008-2009 a permis de cerner les trois résultats stratégiques suivants visés par l'APECA[24] :

1. des entreprises concurrentielles et durables au Canada atlantique, particulièrement celles de petite et moyenne taille;
2. dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique;
3. des politiques et des programmes qui visent à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique.

Le tableau 9 présente ces résultats stratégiques plus en détail.

[24] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Budgets des dépenses, Rapport sur les plans et priorités 2008-2009, APECA : http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/aco/aco02-fra.asp

## 9. Aperçu des résultats stratégiques de l'APECA

| Résultats stratégiques et activités de programmes connexes pour 2008-2009 | |
|---|---|
| *Résultat stratégique 1 : Entreprises concurrentielles et durables au Canada atlantique, particulièrement celles de petite et moyenne taille* | |
| Activité de programme | Favoriser le développement des institutions et des entreprises, particulièrement celles de petite et moyenne taille |
| *Résultat stratégique 2 : Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique* | |
| Activité de programme | Favoriser le développement économique des collectivités de la région de l'Atlantique |
| | Mesures d'intervention spéciale |
| | Programme d'infrastructure |
| *Résultat stratégique 3 : Politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique* | |
| Activité de programme | Politiques |
| | Défense des intérêts |
| | Coordination |

Les objectifs du PDC (c.-à-d. favoriser la stabilité et la croissance économiques et la création d'emplois; contribuer à la création d'économies locales diversifiées et concurrentielles en milieu rural; aider à bâtir des collectivités durables) sont conformes aux objectifs de l'APECA, puisqu'ils appuient clairement les activités de programme établies pour atteindre les résultats stratégiques de l'Agence. L'objectif de « croissance et de création d'emplois » correspond au premier résultat stratégique visant des « entreprises concurrentielles et durables au Canada atlantique, particulièrement celles de petite et moyenne taille », puisque le PDC appuie la croissance des PME et la création d'emplois. Les autres objectifs de développement des collectivités (favoriser la stabilité économique, contribuer à la création d'économies rurales locales diversifiées et concurrentielles, et contribuer à bâtir des collectivités durables) correspondent au deuxième résultat stratégique « dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique » visé par l'APECA, puisque tous ces objectifs sont liés au développement de collectivités durables au Canada atlantique.

**Conclusion :** Les objectifs des CBDC locales correspondent bien au PDC national. Les deux principales activités menées par les CBDC (c.-à-d. les services aux entreprises et l'accès aux capitaux) sont directement alignées sur les objectifs du PDC national. Toutefois, au Canada atlantique, la mise en œuvre des activités de planification stratégique communautaire ne relève pas du mandat des CBDC, elles font toutes partie du programme national. Les objectifs du PDC cadrent avec ceux de l'APECA.

### 3.1.4 Degré d'adaptation aux besoins des PME des régions rurales du Canada atlantique

**Constatations**
Les constatations présentées ici sont fondées sur les résultats des entrevues et des enquêtes.

Une grande majorité de participants aux entrevues (31 personnes sur 35) conviennent que les CBDC répondent aux besoins des PME des régions rurales du Canada atlantique. Seulement deux personnes interrogées ont estimé le contraire.

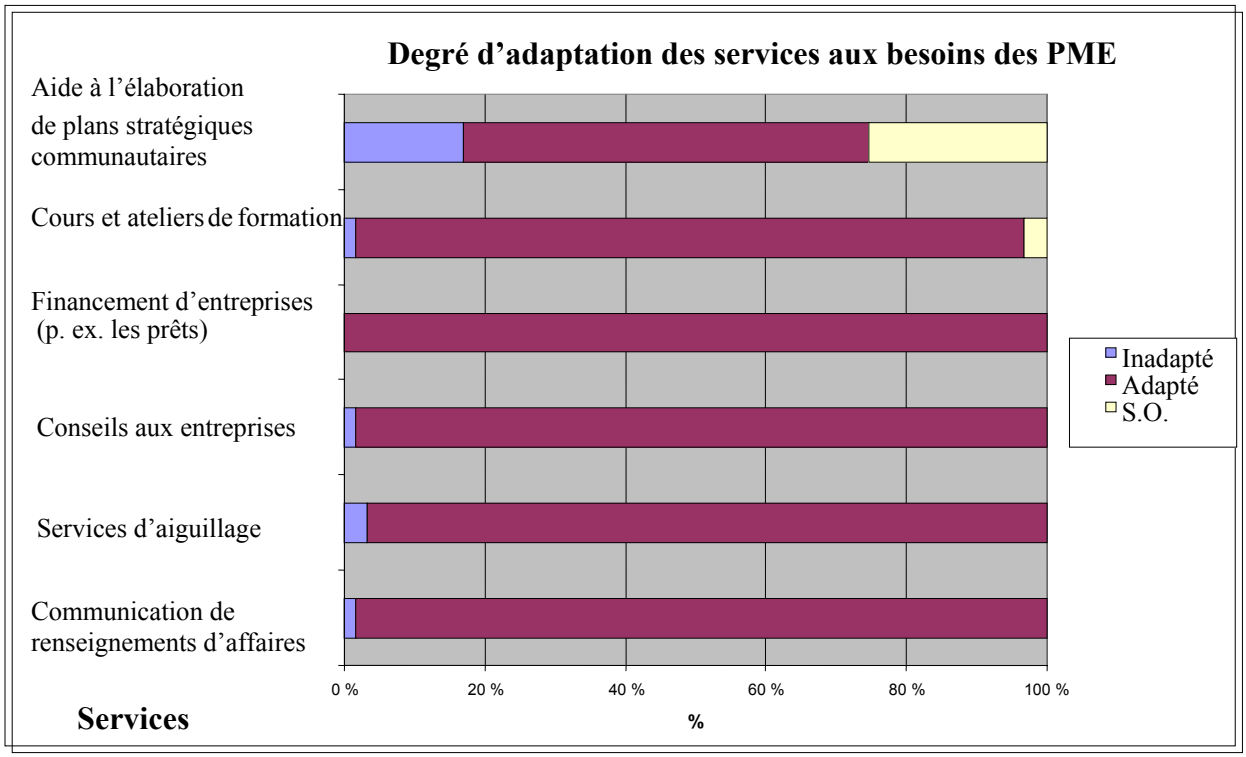
Voici les commentaires les plus fréquemment formulés par les participants aux entrevues à l'appui de leur assertion selon laquelle les objectifs et les activités des CBDC répondent aux besoins des PME :

- Les CBDC sont situées au sein des collectivités, ce qui multiplie les possibilités de s'adapter rapidement aux besoins de ces dernières;
- Les PME ont besoin d'approfondir leurs connaissances et leurs compétences en affaires, et ces services sont offerts par les CBDC.

Les résultats de l'enquête auprès des CBDC appuient les résultats des entrevues. De manière générale, 83,3 % des répondants estiment que les objectifs des CBDC sont « très bien adaptés » aux besoins des PME des collectivités des régions rurales du Canada, alors que 16,7 % des répondants estiment que les CBDC y sont « plus ou moins adaptés. »

On a posé des questions aux répondants sur les services particuliers offerts par les CBDC du Canada atlantique, et on leur a demandé s'ils pensaient que ces services répondaient aux besoins des PME. Le tableau suivant illustre les réponses données en fonction du secteur de service :

**Figure 3 : Degré d'adaptation des services offerts par les CBDC aux besoins des PME**




La figure 3 ci-dessus montre que l'aide apportée par les CBDC en matière d'élaboration de plans stratégiques communautaires est le service que les répondants considèrent le plus souvent comme non adapté aux besoins des PME. Cela n'est pas étonnant, puisqu'on s'attendrait à ce que ce service réponde davantage aux besoins de la collectivité, et moins du coup aux besoins individuels des PME. De même, tel qu'il a été mentionné dans la section sur la méthodologie, la liste des clients sondés contenait principalement des clients emprunteurs. Elle contenait très peu de représentants des collectivités (p. ex. des maires, des chambres de commerce), voire aucun. Tel que nous l'avons aussi mentionné précédemment, l'élaboration de plans stratégiques communautaires ne fait pas partie du mandat des CBDC. Ce service est offert par les ODER, même si les CBDC peuvent jouer un rôle de soutien dans l'élaboration de ces plans.

**Conclusion :** Aux fins de l'évaluation, on s'est limité à interroger des PME clientes des CBDC et il est donc impossible d'affirmer catégoriquement que les objectifs et les activités des CBDC sont adaptés aux besoins de **toutes** les PME des régions rurales du Canada atlantique, ni à toutes ces PME qui s'apparentent aux PME clientes des CBDC par leurs profils de risque. (Remarque : Les CBDC ont pour mandat de fournir des services aux clientèles plus risquées des collectivités rurales et non à toutes les petites entreprises clientes). Autrement dit, il est possible que des PME qui n'ont jamais été clientes de CBDC aient des opinions différentes sur la capacité des CBDC de répondre à leurs besoins. Les opinions des parties prenantes laissent penser que les objectifs et les activités des CBDC satisfont les besoins des PME des régions rurales du Canada atlantique.

## 3.2 Conception et exécution du programme

Afin d'évaluer dans quelle mesure la conception actuelle du programme et le modèle de prestation de services satisfont les besoins du programme, les questions suivantes ont été établies dans le cadre d'évaluation de l'APECA :

- Les réseaux de CBDC (national, provinciaux, régionaux et intrarégionaux) fonctionnent-ils efficacement?
- Quels facteurs influencent ou facilitent l'atteinte des résultats du programme?
- Les parties prenantes communautaires ont-elles participé à l'élaboration des plans stratégiques? Dans quelle mesure les activités des CBDC correspondent-elles à ces plans communautaires?
- Les fonds d'investissement des CBDC sont-ils bien gérés? Le nombre, le niveau et les taux de pertes sur prêts répondent-ils aux besoins?
- *Les CBDC ont-elles adopté des pratiques uniformisées pour la sélection des membres de leur conseil et pour la reconduction de leur mandat?*
- *Les CBDC ont-elles mis en place des processus leur permettant de communiquer les exigences en matière de responsabilisation aux membres du conseil d'administration?*
- *En tant qu'organismes redevables au public, les CBDC font-elles rapport sur leurs activités (aux collectivités qu'elles servent) publiquement et régulièrement?*
- *Y a-t-il eu des améliorations sur le plan de l'utilisation d'indicateurs de rendement pour suivre et surveiller le rendement?*
- *Y a-t-il eu des améliorations sur le plan de la conception et de l'utilisation de normes de prestation de service depuis l'évaluation formative?*

### 3.2.1 Réseaux de CBDC

**Constatations**
Trois types de réseaux établis officiellement appuient le PDC au Canada atlantique. Un réseau pancanadien, qui fournit un cadre pour les collaborations ordinaires et la mise en commun des pratiques exemplaires à l'échelle du pays, a été mis en place en 2000. S'ajoutent à ce réseau l'Association atlantique des CBDC, ainsi que des associations de CBDC provinciales dans chaque province. L'Association atlantique des CBDC comprend des représentants de toutes les CBDC provinciales, alors que les associations provinciales comprennent des représentants des CBDC situées sur leurs territoires respectifs. Certaines CBDC ont également établi, bien qu'ils ne soient pas financés dans le cadre du programme, des réseaux intrarégionaux dans des régions particulières. Citons à titre d'exemple le réseau des « CBDC de la côte ouest de Terre-Neuve-et-Labrador » établi par des CBDC pour discuter des questions intéressant les cinq organisations membres.

Les participants aux entrevues connaissaient assez bien les divers types de réseaux. La majorité d'entre elles ont aiguillé ou dirigé leurs clients vers les trois réseaux établis officiellement : 78,4 % ont dirigé leurs clients vers les réseaux provinciaux, 75,7 % les ont dirigés vers l'Association atlantique, et 73 % vers l'association pancanadienne. Les cadres supérieurs et les gestionnaires du PDC ont eu tendance à davantage orienter les clients vers ces réseaux que les CBDC. En plus de ces réseaux officiellement établis, 13,5 % des personnes interrogées ont dirigé des clients vers une association infrarégionale de CBDC.

Les participants aux entrevues et les répondants à l'enquête auprès des CBDC estiment que les réseaux établis sont efficaces. Les participants aux entrevues ont fait référence à de nombreux mécanismes qui ont été mis en place pour faciliter l'échange d'information entre les différents réseaux. Parmi les activités et les processus mis en place pour faciliter cet échange d'information et de ressources, voici les plus fréquemment cités :

- réunions ordinaires au cours desquelles les participants obtiennent des renseignements et peuvent ensuite relayer tous les renseignements pertinents pour les réutiliser de nouveau dans les situations propres à leurs collectivités (citées par 17 personnes sur 37);
- diffusion de courriels et de bulletins d'information par les réseaux aux fins d'échange d'information ou de pratiques exemplaires (9 personnes sur 37);
- personnes qui représentent souvent plusieurs réseaux à la fois; par exemple, la même personne peut faire partie d'une association provinciale et de l'Association atlantique. Cela permet à l'information de circuler facilement d'un réseau à l'autre (8 personnes sur 37);
- associations (7 personnes sur 37);
- comités chargés des questions de marketing et de technologie qui ont été établis aux fins de diffusion et de coordination des renseignements (7 personnes sur 37).

La perception générale est que tous les types de réseaux sont nécessaires et efficaces. La majorité des participants aux entrevues (30 sur 32) ont déclaré que les réseaux fonctionnent efficacement. Presque tous les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont estimé que l'Association atlantique est efficace (95,1 %) et que leur association provinciale respective est efficace (96,7 %). Dans le même ordre d'idées, 95,7 % des répondants à l'enquête auprès des CBDC qui faisaient partie d'un réseau infrarégional (c.-à-d. qui n'ont pas choisi la réponse « sans objet ») ont estimé que ces réseaux sont efficaces.

En général, les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont estimé que le réseau pancanadien est moins efficace que les autres types de réseaux; toutefois, 75,9 % (plus des trois quarts) considèrent que le réseau pancanadien est « plus ou moins efficace » ou « très efficace. » Quelques participants aux entrevues ont également indiqué qu'ils trouvent l'efficacité et la pertinence du réseau national limitées. Ces mêmes personnes ont indiqué que l'information du réseau national ne redescend pas vers les réseaux provinciaux. De plus, les CBDC se sont plaintes du travail qu'elles doivent faire pour le réseau pancanadien, et elles ont fait remarquer que, étant donné que le Québec ne fait plus partie du réseau pancanadien, le réseau n'est plus vraiment pancanadien.

Tous les documents examinés dans le cadre de l'évaluation ont également fait ressortir les avantages des différents réseaux. Un document indique que les associations ont contribué à mieux faire connaître les CBDC auprès des partenaires, comme la Fédération canadienne des municipalités, et des hommes politiques à l'échelle provinciale et nationale[25]. D'autres documents révèlent que les réunions des réseaux ont permis à des bénévoles et à des professionnels de se rencontrer et aux membres d'échanger des renseignements sur les pratiques exemplaires et les préoccupations des Canadiens vivant en milieu rural, et d'établir des relations

[25] Rapport d'enquête d'étude de cas.

solides[26]. Enfin, les outils élaborés par une CBDC ou une province peuvent être échangés avec les autres par l'entremise de ces réseaux. Par exemple, la Nouvelle-Écosse a mis au point un manuel de prêt, qui expose les pratiques exemplaires et la façon de procéder dans une CBDC et d'autres organisations, qu'elle a à communiqué à d'autres CBDC de l'Atlantique[27].

**Conclusion :** Les réseaux de CBDC (c.-à-d. réseaux national, provinciaux, régionaux et intrarégionaux) fonctionnent efficacement. Même s'il semble que le réseau pancanadien soit moins efficace que les autres types de réseaux, les CBDC le jugent toujours efficace.

### 3.2.2 Facteurs contribuant à l'atteinte des résultats du programme

**Constatations**
On a demandé aux participants aux entrevues de déterminer les enjeux qui influent sur l'atteinte des résultats à l'échelle nationale, régionale et locale. Les niveaux de financement sont les facteurs qui ont été cités le plus fréquemment.

Douze des 32 participants aux entrevues étaient d'avis qu'à l'échelle nationale, il y a des enjeux liés aux fonds de fonctionnement. Ces personnes ont fait remarquer que les frais de fonctionnement ont augmenté, mais pas les fonds de fonctionnement alloués aux CBDC. La plupart du temps, elles ont indiqué que cela rend difficiles le recrutement et le maintien en poste de personnel qualifié. Un répondant a aussi indiqué qu'en raison de la taille du portefeuille de sa CBDC et de l'importance de la zone géographique dont celle-ci s'occupe, ils avaient besoin d'effectifs supplémentaires. Or, cela n'est pas possible en raison des fonds de fonctionnement limités. Cette personne a fait remarquer que le personnel en place court un risque d'épuisement professionnel. Le manque de fonds de fonctionnement a également été cité comme une difficulté à l'échelle régionale (9 personnes sur 35), ainsi qu'à l'échelle locale (4 personnes sur 31).

Comme autres facteurs d'influence cernés par les participants aux entrevues, certains répondants ont notamment suggéré que les CBDC sont trop prudentes concernant leurs prêts (cité par 4 personnes sur 35 comme un facteur à l'échelle régionale), et d'autres ont cité l'exode des populations des régions rurales (cité par 4 personnes sur 31 comme un facteur à l'échelle locale).

On a également demandé aux répondants à l'enquête auprès des CBDC d'indiquer les problèmes qui ont nui à leur capacité d'atteindre les objectifs du PDC. Bien que les CBDC aient largement réussi à atteindre des résultats, comme l'indiquent les sections 3.3 à 3.5, les facteurs suivants donnent un aperçu des difficultés auxquelles elles se heurtent.

Les difficultés qui ont été le plus fréquemment citées sont l'effondrement des secteurs ou le ralentissement de l'économie (88,5 % des répondants membres de CBDC ont indiqué que cela est parfois ou souvent une difficulté) et l'exode des populations des collectivités ou le vieillissement des populations (93,4 % des répondants ont indiqué que cela est parfois ou

[26] *Plan d'affaires 2006-2007 du Groupe SADC pancanadien*, et *Evaluation of the CBDCs for Atlantic Canada*, rapport local sur les études de cas.
[27] *Synthèse des rapports d'évaluation formative du PDC de l'APECA, de DEC, de DEO et de FedNor : Rapport final révisé*, septembre 2003.

souvent une difficulté). Les CBDC n'ont de contrôle sur aucun de ces facteurs. Les répondants membres de CBDC ont également relevé les autres difficultés suivantes :

- sensibilisation insuffisante de la population au PDC (79,7 %);
- insuffisance du financement alloué pour assurer la formation et le perfectionnement des compétences des clients (75,4 %);
- changements (réels ou potentiels) au gouvernement (contribuant à faire fluctuer l'aide du gouvernement) (67,8 %);
- fonds de fonctionnement insuffisants (64,4 %).

Le manque de sensibilisation du public au PDC n'a pas été mentionné par les participants aux entrevues et les questions de l'enquête n'ont pas insisté davantage sur les problèmes relevés par les CBDC. Par conséquent, nous ne sommes pas en mesure de savoir pour quelle raison les CBDC ont indiqué la sensibilisation insuffisante de la population comme une difficulté. Cela étant, il ne serait pas totalement surprenant que les clients ne connaissent pas le PDC, étant donné que le programme est exécuté par les CBDC, et les activités de promotion et de marketing ont tendance à se concentrer sur la sensibilisation aux CBDC et non au PDC ou aux autres programmes offerts par l'entremise de ces dernières. Les présidents des conseils d'administration des CBDC ont eu davantage tendance que les membres du personnel à citer l'insuffisance de sensibilisation du public au PDC comme étant « parfois » ou « souvent » une difficulté (84 % des présidents et 71,4 % des membres du personnel).

On a également demandé aux répondants à l'enquête auprès des CBDC de dire quelle importance ils accordent à différents facteurs pour accroître l'efficience et l'efficacité du programme. Le tableau 10, qui figure ci-dessous, illustre le pourcentage de membres de CBDC qui ont jugé ces facteurs comme étant « plus ou moins » ou « très » importants.

Enfin, on a demandé aux répondants à l'enquête auprès des CBDC de déterminer quels sont actuellement, ou quels pourraient être dans les années à venir, les trois plus grands défis liés à la conception et à l'exécution du PDC. Voir le tableau 11, qui figure ci-dessous.

**Tableau 10. Opinions des CBDC sur l'importance des facteurs contribuant à une meilleure efficience ou efficacité**

| Pourcentage de répondants à l'enquête auprès des CBDC qui trouvent que ces facteurs sont « plus ou moins » ou « très » importants pour améliorer l'efficience ou l'efficacité du programme | | |
|---|---|---|
| **Facteurs** | **Membres du personnel** | **Présidents des conseils d'administration** |
| Augmentation des fonds de fonctionnement alloués/éléments géographiques particuliers à prendre en considération | 100,0 % | 92,0 % |
| Augmentation des fonds d'investissement alloués par l'APECA | 100,0 % | 92,0 % |
| Fonds d'investissement aux fins de formation | 97,1 % | 88,0 % |
| Annonce plus précoce des financements continus | 97,1 % | 92,0 % |
| Amélioration ou accroissement des activités de marketing du PDC | 91,4 % | 92,0 % |
| Plus de formation pour les membres des conseils d'administration | 79,4 % | 84,0 % |
| Amélioration ou accroissement du partenariat avec les autres organisations | 85,3 % | 92,0 % |
| Plus grande correspondance entre les CBDC et les ODER | 48,5 % | 68,0 % |
| Augmentation des limites d'emprunt | 71,9 % | 88,0 % |

**Tableau 11. Opinions des CBDC sur les difficultés éprouvées dans la conception et l'exécution du programme**

| Pourcentage de répondants à l'enquête auprès des CBDC qui ont sélectionné des difficultés particulières au titre des trois principales difficultés causées par la façon dont le PDC est conçu et exécuté | | |
|---|---|---|
| **Difficulté** | **Personnel des CBDC** | **Membres des conseils d'administration des CBDC** |
| Retards dans la communication des niveaux de financement (c.-à-d. ne pas être mis au courant des niveaux de financement dès le début de la nouvelle année financière) | 45,7 % | 40,0 % |
| Fonds de fonctionnement insuffisants pour avoir plus de personnel | 51,4 % | 60,0 % |
| Fonds de fonctionnement insuffisants pour d'autres éléments (p. ex. la TI) | 37,1 % | 40,0 % |
| Insuffisance de nouveaux fonds d'investissement alloués par l'APECA | 77,1 % | 60,0 % |

| Pourcentage de répondants à l'enquête auprès des CBDC qui ont sélectionné des difficultés particulières au titre des trois principales difficultés causées par la façon dont le PDC est conçu et exécuté | | |
|---|---|---|
| **Difficulté** | **Personnel des CBDC** | **Membres des conseils d'administration des CBDC** |
| Fonds insuffisants pour la formation et le perfectionnement des compétences | 17,1 % | 24,0 % |
| Fonds d'investissement insuffisants (c.-à-d. qu'elles n'arrivent pas à obtenir les fonds d'investissement dont elles ont besoin auprès du FICAEL)[28] | 14,3 % | 12,0 % |
| Frais de 3 % sur les fonds empruntés au FICAEL | 25,7 % | 4,0 % |
| Exigences relatives à la reconduction des membres des conseils d'administration | 20 % | 24,0 % |

Concernant les trois principales difficultés éprouvées dans la conception et l'exécution du PDC, le personnel et les membres des conseils d'administration des CBDC ont tous cité l'« insuffisance des fonds d'investissement alloués par l'APECA », les « fonds de fonctionnement insuffisants pour avoir plus de personnel » et les « retards dans la communication des niveaux de financement ». Même si des facteurs défavorables ont été relevés, les répondants ont également mentionné des effets positifs. Ils ont notamment mentionné le fait que les décisions sont prises à l'échelle locale par des personnes qui connaissent bien leurs collectivités, et qui sont capables de prendre rapidement des décisions efficaces (8 participants aux entrevues sur 35 ont indiqué que cela a des effets positifs à plusieurs niveaux). Le réseau national est également perçu comme ayant une influence positive, puisqu'il encourage l'échange d'information et de meilleures pratiques (3 participants aux entrevues sur 32). Trois personnes interrogées sur 31 ont également fait remarquer que les CBDC ont établi de bonnes relations avec les autres organisations qui s'occupent du développement économique des collectivités, comme les ODER et la BDC. Certaines personnes ont également indiqué que le FICAEL a une influence positive sur le PDC à l'échelle régionale (4 personnes sur 35). L'« insuffisance des fonds d'investissement », tel qu'ils sont alloués par l'intermédiaire du FICAEL, a été considérée comme la difficulté la moins importante (personnel des CBDC) ou comme la seconde difficulté la moins importante (membres des conseils d'administration des CBDC) présentée par la conception et l'exécution du PDC. Plusieurs personnes interrogées ont fait remarqué que par le passé les CBDC hésitaient à placer leurs fonds dans le FICAEL, cependant les CBDC appuient désormais le FICAEL en y contribuant des fonds. Néanmoins, selon les données des rapports électroniques, ce ne sont pas toutes les CBDC qui participent au FICAEL de façon régulière.

**Conclusion :** Les parties prenantes du PDC ont relevé des facteurs, aux échelles locale, régionale et nationale, qui sont à la fois favorables et défavorables à l'atteinte des résultats du programme.

[28] Bien que les répondants à l'enquête aient sélectionné l'insuffisance des fonds d'investissement comme une difficulté présente ou future, il est important de noter qu'au cours des huit années qui ont suivi la création du FICAEL, le Fonds a toujours eu des capitaux d'investissement à la disposition des CBDC. Aucune CBDC ne s'est vu refuser des fonds depuis le lancement du modèle du FICAEL.

Les facteurs défavorables les plus fréquemment cités sont liés aux niveaux de financement. Bien que les réseaux et le Fonds d'investissement du Canada atlantique dans les entreprises locales (FICAEL) aient été cités comme des facteurs favorables à l'atteinte des résultats du programme, il semble que certaines CBDC pourraient participer davantage au FICAEL.

### 3.2.3 Élaboration de plans stratégiques communautaires

***Participation des CBDC à la planification stratégique des collectivités***

Le cadre d'évaluation pancanadien comprenait une question examinant la mesure dans laquelle les parties prenantes communautaires ont participé à l'élaboration de plans stratégiques communautaires. Cependant, bien que les modalités du PDC indiquent que les ODC participent aux activités de planification stratégique des collectivités, cette planification ne fait pas partie du mandat des CBDC au Canada atlantique et est plutôt gérée par les ODER. Cette évaluation examinait donc la participation des CBDC aux activités de planification stratégique des collectivités menées par les ODER.

**Constatations**
Selon le Cadre de vérification axé sur les risques pour le PDC de l'APECA, « les CBDC participent à l'élaboration de plans stratégiques pour leurs collectivités locales. La nature spécifique de ces activités varie d'un endroit à l'autre. On a réalisé, par exemple, des projets visant à favoriser l'entrepreneurship au sein de groupes précis, notamment les femmes et les jeunes, et on a parrainé des cours de formation en gestion d'entreprise[29]. »

La plupart des participants aux entrevues (24 sur 29) ont signalé que les CBDC participent à la planification stratégique des collectivités (quatre personnes ont dit que les CBDC ne participaient pas à la planification stratégique des collectivités, et une personne était incertaine). Tous les représentants des CBDC qui ont répondu ont indiqué que leur CBDC participait à la planification stratégique des collectivités. En règle générale, on reconnaît que les ODER mènent les exercices de planification stratégique des collectivités (15 des 29 personnes interrogées) et que les CBDC sont consultées ou contribuent aux exercices (12 des 29 personnes interrogées). Plusieurs des personnes interrogées ont mentionné la participation des CBDC aux séances de planification.

Les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont également mentionné que les CBDC participent à la planification stratégique des collectivités. Seulement 6,7 % de ces répondants ont indiqué que les CBDC ne participent pas à la planification stratégique des collectivités, et 18,3 % des répondants étaient incertains quant à la participation des CBDC. Près des trois quarts des répondants (73,3 %) ont dit avoir consulté des ODER ou d'autres organismes de planification du développement économique communautaire en matière de planification stratégique des collectivités. Ce pourcentage est encore plus élevé lorsque l'on étudie seulement les réponses du personnel des CBDC (82,9 %).

[29] APECA, Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR), Programme de développement des collectivités – Annexe B, juin 2005, page 3.

Les réponses à l'enquête auprès des ODER semblent appuyer ces résultats. Plus de la moitié de ces répondants (13 sur 19) ont indiqué que leur CBDC locale participe à l'élaboration de plans stratégiques pour leurs collectivités. Bien que le taux de réponse à l'enquête auprès des ODER ne soit pas suffisamment élevé pour être considéré comme représentatif, les réponses semblent appuyer les constatations découlant des entrevues et de l'enquête auprès des CBDC. Les répondants à l'enquête auprès des ODER ont indiqué que le rôle des CBDC consistait principalement à participer à des réunions ou à des entrevues afin de contribuer au plan stratégique communautaire.

**Conclusion :** Les CBDC ont participé à l'élaboration de plans stratégiques communautaires, et continuent de le faire, principalement en prenant part à des réunions ou à des entrevues afin de contribuer au plan.

***Harmonisation des activités des CBDC avec les plans stratégiques communautaires***

**Constatations**
Des 20 participants aux entrevues interrogés à ce sujet, quinze ont indiqué que les activités des CBDC s'harmonisent bien avec les plans stratégiques de développement économique communautaire, trois autres ne savaient pas, et deux ont mentionné que les activités ne s'harmonisent pas nécessairement avec les plans communautaires.
Certains commentaires précis ont été formulés par plusieurs des personnes interrogées en réponse à cette question, notamment :

- que leur CBDC tente de concentres ses activités sur les portefeuilles cernés par l'ODER local (3 des 20 personnes interrogées);
- que leur CBDC travaille avec l'ODER local (3 des 20 personnes interrogées). Ces personnes ont indiqué que les CBDC et les ODER travaillent sur les mêmes questions, et que les deux organismes travaillent bien ensemble grâce à un dialogue ouvert et à de bonnes relations;

Les résultats des études d'évaluation précédentes appuient ces résultats. Selon l'évaluation nationale réalisée en 2003, « au Nouveau-Brunswick, les [CBDC] et les organismes de développement économique communautaires intègrent leurs plans de travail et harmonisent les projets de développement économique pour la collectivité avec les services offerts par [une CBDC]. Une coordination et une collaboration rigoureuses en matière de planification accroissent l'efficacité des deux organisations[30]. »

**Conclusion :** Bien que les CBDC ne mènent aucun exercice de planification stratégique des collectivités, on reconnaît généralement que les activités réalisées par les CBDC sont liées aux plans stratégiques communautaires.

[30] *Synthèse des rapports d'évaluation formative du PDC de l'APECA, de DEC, de DEO et de FedNor : Rapport final révisé*, septembre 2003, page 43.

### 3.2.4 Gestion des fonds d'investissement

**Constatations**
La majorité des participants aux entrevues (27 sur 30) croient que les fonds d'investissement sont bien gérés et que les montants des prêts sont appropriés (26 sur 32). Cependant, sept personnes ont mentionné que les activités relatives aux prêts varient d'une CBDC à l'autre. Selon elles, certaines CBDC craignent de prendre des risques ou n'accordent pas suffisamment de prêts. Toutefois, il faut noter qu'une seule de ces personnes représentait une CBDC. Aussi, on a indiqué que des facteurs économiques pouvaient jouer un rôle dans ces secteurs, ce qui expliquerait le nombre limité de prêts accordés.

Plus des deux tiers des répondants à l'enquête auprès des CBDC (68,4 %) n'ont soulevé aucune préoccupation ou question quant à la gestion de leurs fonds d'investissement. Ceux qui l'ont fait ont relevé :

- la disponibilité insuffisante de capitaux d'investissement (42,9 %, ou 6 sur 14);
- le besoin pour davantage de demandes de crédit et de prêts externes et des taux d'intérêt inférieurs (42,9 %, ou 6 sur 14).

L'évaluation a également permis d'examiner le suivi effectué par les CBDC auprès des emprunteurs. Tous les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont dit qu'ils effectuaient un suivi auprès des clients financés. Les clients étaient moins susceptibles de signaler que leur CBDC avait effectué un suivi auprès d'eux, mais la majorité d'entre eux ont dit qu'un suivi avait été fait quant à leur prêt. La plupart des clients (82,5 %) qui ont demandé un prêt pour démarrer une entreprise ont indiqué que leur CBDC avait effectué un suivi auprès d'eux. De tous les clients qui ont demandé un prêt pour une entreprise existante, 77,1 % ont dit que leur CBDC avait effectué un suivi quant à leur prêt. Une majorité a mentionné qu'un suivi avait été effectué d'une fois par mois à deux fois par année (tableaux 12 et 13 ci-après). Le suivi était généralement effectué par téléphone ou en personne.

**Tableau 12. Suivi selon les CBDC**

| Suivi selon les CBDC | |
|---|---|
| **Fréquence du suivi** | **%** |
| Une fois par semaine | 3,3 % |
| Une fois par mois | 20,0 % |
| Une fois tous les deux mois | 25,0 % |
| Deux fois par année | 26,7 % |
| Une fois par année | 10,0 % |
| Autre | 15,0 % |
| **Total** | **100,0 %** |

**Tableau 13. Suivi selon les clients**

| Suivi selon les clients | | |
|---|---|---|
| **Fréquence du suivi** | **% d'entreprises existantes** | **% d'entreprises en démarrage** |
| Une fois par semaine | 0 % | 2,7 % |
| Une fois par mois | 17,9 % | 24,4 % |
| Une fois tous les deux à trois mois | 40,9 % | 28,1 % |
| Deux fois par année | 19,5 % | 23,0 % |
| Une fois par année | 17,9 % | 14,9 % |
| Moins d'une fois par année | 1,9 % | 2,0 % |
| Autre | 1,2 % | 3,4 % |
| Ne sait pas | 0,8 % | 1,5 % |
| **Total** | **100,0 %** | **100,0 %** |

***Taux de pertes sur prêts***

Aucun taux cible de pertes sur prêts n'est établi pour le PDC au Canada atlantique. Les taux de pertes sur prêts varient par la force des choses d'une région à l'autre, selon les différentes réalités économiques des collectivités. Par exemple, dans les régions où d'autres options de financement sont disponibles, les CBDC pourraient encore attirer des clients à risque plus élevé que dans d'autres régions où il n'existe aucune autre solution de rechange. Aussi, selon la santé économique de la région, certaines CBDC pourraient devoir accepter des clients à risque très élevé pour favoriser la diversification ou la croissance économique.

Chaque CBDC a sa propre opinion sur ce qui constitue un taux de pertes approprié. Quinze participants aux entrevues ont déterminé les taux de pertes qu'elles considéraient appropriés. Ces taux allaient de 5 à 19 %, les réponses étant réparties de façon égale dans cette fourchette. Étant donné ces pourcentages, il est peu probable que les personnes interrogées faisaient allusion à des taux annuels de pertes sur prêts[31].

[31] Selon un représentant de l'Association atlantique des CBDC, la terminologie porte à confusion puisque des termes tels que pertes sur prêts, radiations de prêts, provisions pour prêts, moins-value des prêts et provisions pour pertes ne sont pas compris de la même façon par tous les intervenants. Aussi, selon cette même personne, les CBDC qui ont enregistré des taux élevés (p. ex. 19 %) faisaient allusion aux sommes d'argent qui ont été radiées cumulativement à

En général, les participants aux entrevues (30 sur 34) ont déterminé que les taux de pertes sur prêts sont appropriés. Seulement une personne interrogée a dit que les taux étaient inappropriés, laissant entendre qu'ils devraient être légèrement plus élevés (les autres personnes interrogées ne savaient pas).

Dans la région de l'Atlantique, les taux de pertes sur prêts[32] ont varié légèrement entre 2,0 et 2,9 % au cours de la période quinquennale d'évaluation. Plus de 75 % des CBDC ont enregistré des taux moyens de pertes sur prêts de moins de 3 %, et tous enregistraient des taux moyens de pertes sur prêts de moins de 8 %. Le tableau 14 ci-après présente le nombre et le pourcentage de CBDC ainsi que les différentes fourchettes de taux de pertes sur prêts.

**Tableau 14. Taux de pertes sur prêts des CBDC**

| Taux de pertes sur prêts des CBDC du Canada atlantique | | |
|---|---|---|
| **Fourchette de taux de pertes sur prêts** | **Nombre de CBDC de la fourchette** | **Pourcentage cumulatif** |
| <1 % | 7 | 17,1 % |
| ≥ 1 % et < 2 % | 12 | 46,3 % |
| ≥ 2 % et < 3 % | 12 | 75,6 % |
| ≥ 3 % et < 4 % | 2 | 80,5 % |
| ≥ 4 % et < 5 % | 4 | 90,2 % |
| ≥ 5 % et < 6 % | 2 | 95,1 % |
| ≥ 6 % et < 7 % | 1 | 97,6 % |
| ≥ 7 % et < 8 % | 1 | 100,0 % |
| **Total** | **41** | |

Les taux de pertes sur prêts variaient également dans les régions. Le tableau 15 ci-après représente les taux de pertes sur prêts, par année, dans chaque région du Canada atlantique.

leur CBDC à partir des fonds originaux qui leur étaient disponibles. Les radiations réelles seraient beaucoup moins élevées.

[32] Les taux de pertes sur prêts ne sont pas déclarés par les CBDC. Ils ont été calculés par l'expert-conseil selon la formule suivante : taux de pertes sur prêts = radiation annuelle/valeur totale des investissements en cours.

**Tableau 15. Taux de pertes sur prêts par région**

| Taux de pertes sur prêts par région | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2003-2004** | **2004-2005** | **2005-2006** | **2006-2007** | **2007-2008** |
| **Île-du-Prince-Édouard** | 1,5 % | 1,0 % | 1,3 % | 1,6 % | 0,3 % |
| **Terre-Neuve-et-Labrador** | 2,6 % | 2,2 % | 4,6 % | 2,5 % | 1,9 % |
| **Nouveau-Brunswick** | 1,6 % | 2,6 % | 2,3 % | 1,7 % | 3,7 % |
| **Nouvelle-Écosse continentale** | 2,1 % | 2,0 % | 2,2 % | 2,3 % | 1,4 % |
| **Cap-Breton** | 2,0 % | 1,8 % | 0,9 % | 0,7 % | 0,3 % |
| **TOTAL** | 2,1 % | 2,2 % | 2,9 % | 2,0 % | 2,2 % |

Comparativement aux établissements financiers traditionnels, les taux de pertes sur les prêts des CBDC sont sensiblement plus élevés, mais il ne faut pas s'en étonner puisque les CBDC sont mandatées pour accorder des prêts aux clients à risque élevé, alors que les établissements financiers prêtent généralement dans des conditions à moindre risque. Les établissements financiers tels que les banques et les coopératives de crédit enregistrent généralement des taux de pertes sur prêts de moins de 1 %, et le taux des CBDC est généralement d'environ 1 %. De 2001 à 2006, le taux moyen de pertes sur prêts pour les établissements financiers était de 0,2 %[33].

Bien que le nombre de demandes approuvées ait diminué au cours de la période quinquennale d'évaluation, la valeur d'emprunt moyenne a augmenté. Le nombre de prêts approuvés dans la région de l'Atlantique a diminué progressivement, mais continuellement, passant de 1 268 en 2003-2004 à 1 105 en 2007-2008. De même, la valeur d'emprunt moyenne au cours de la même période a augmenté, passant de 35 562 $ en 2003-2004 à 43 794 $ en 2007-2008. Ainsi, bien que la valeur globale des activités relatives aux prêts ait été assez constante au cours de cette période, on a observé une tendance à consentir moins de prêts de grande valeur. Alors que le nombre de prêts approuvés n'a pas diminué tous les ans, la valeur d'emprunt moyenne a augmenté chaque année.

Le taux des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours est une mesure clé de l'exécution de programmes, et il est en moyenne de 77,83 % (variant de 50,85 % à 92,3 % pour l'ensemble de la région de l'Atlantique au cours la période quinquennale). Cependant, ce taux varie considérablement à l'échelle régionale ainsi que d'une CBDC à l'autre. Le tableau 16 ci-après montre le pourcentage des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours pendant la période quinquennale pour chaque province.

[33] Selon les provisions moyennes pour pertes au cours d'une période de six ans pour six grands établissements financiers : http://www.cba.ca/en/content/stats/DB251%20-%202006%20-%20eng%20updated%20no%20formula2.xls.

**Tableau 16. Pourcentage des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours**

| Pourcentage des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | Moyenne quinquennale |
| **Î.-P.-É.** | 78,30 % | 80,14 % | 90,02 % | 90,39 % | 84,90 % | 84,75 % |
| **T.-N.-L.** | 78,67 % | 78,46 % | 78,07 % | 75,37 % | 73,48 % | 76,81 % |
| **N.-B.** | 91,97 % | 92,74 % | 90,85 % | 92,66 % | 93,15 % | 92,30 % |
| **N.-É.** | 81,76 % | 80,60 % | 84,25 % | 88,17 % | 88,5 % | 84,7 % |
| **CB** | 48,61 % | 49,57 % | 52,20 % | 48,44 % | 54,44 % | 50,85 % |
| **ATLANTIQUE** | 75,86 % | 76,30 % | 79,08 % | 79,00 % | 78,89 % | 77,83 % |

Bien que les données visant les prêts en cours pour l'ensemble de la région de l'Atlantique soient encourageantes, certaines CBDC n'ont pas atteint le rendement souhaité à cet égard pendant la période de cinq ans. À l'échelle régionale, les CBDC du Cap-Breton n'ont consacré en moyenne que 50,85 % de leurs fonds d'investissement aux prêts en cours pendant cette période. Au cours de cette même période, 11 CBDC ont consacré en moyenne moins de 70 % de leurs fonds aux prêts en cours, 6, moins de 60 %, et 2, moins de 50 %. Il est intéressant de noter que selon les données des rapports électroniques, les CBDC qui consacrent le plus de fonds aux prêts en cours sont également celles qui participent le plus au FICAEL. C'est grâce aux fonds du FICAEL que certaines CBDC et même des régions entières (p. ex. le Nouveau-Brunswick) peuvent atteindre des taux de prêts en cours supérieurs à 100 %.

L'évaluation précédente recommandait à l'APECA d'amorcer « des discussions avec les [CBDC] en vue de définir des indicateurs du rendement et d'établir des objectifs, en particulier en ce qui concerne le nombre de prêts DC (en tant que pourcentage des crédits dont disposent les [CBDC]), les prêts non productifs et les pertes. Ce sont les grands indicateurs des pratiques de gestion du portefeuille des [CBDC]. Cependant, puisque la conjoncture économique varie sensiblement d'une localité à l'autre, il est recommandé que les objectifs soient fixés en fonction d'un indicateur économique local comme, par exemple, le taux de chômage[34]. » La réponse de la direction à cette recommandation indiquait que l'APECA effectuait déjà le suivi des prêts et des pertes et s'opposait à l'idée de fixer des cibles. Selon la réponse de la direction, les conseils des CBDC établiront les objectifs selon l'expérience et l'économie locale[35]. L'APECA n'a pas défini d'objectifs normalisés pour toutes les CBDC, et seulement 11 des 36 personnes interrogées ont mentionné des objectifs qui sont établis annuellement et qui servent de point de référence pour évaluer le rendement.

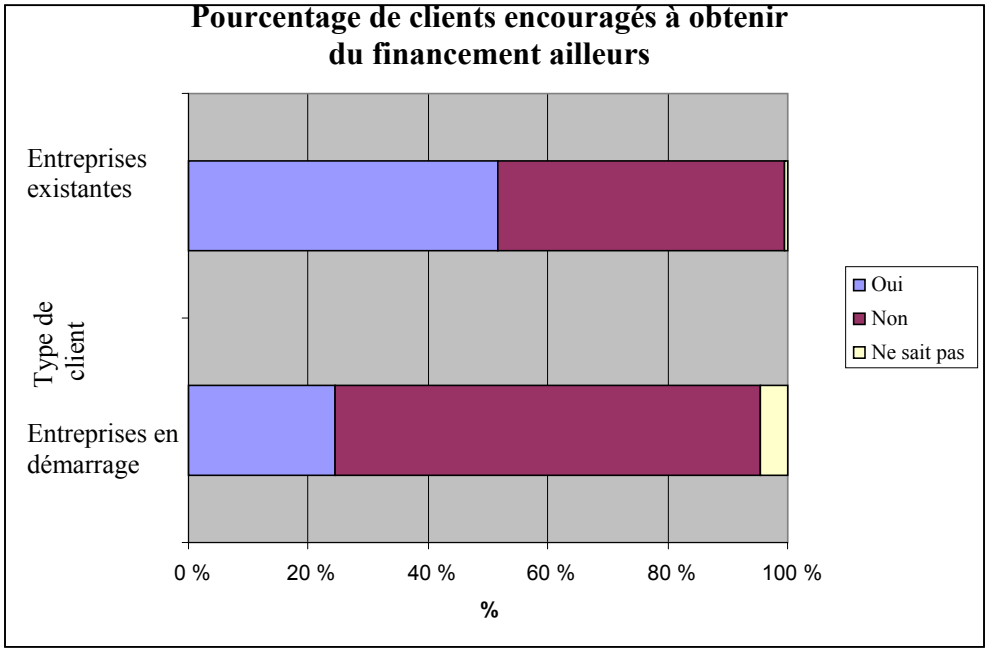
Quelle qu'eut été la réponse de la direction, il semble évident que, cinq ans plus tard, il y a toujours place pour l'amélioration quant au rendement de 11 CBDC dont la proportion des fonds consacrés aux prêts en cours est considérablement inférieure à la moyenne.

[34] APECA, *Évaluation du Programme de développement des collectivités offert par les Corporations locales de développement économique de l'Atlantique : Rapport final*, mai 2003, page 36.
[35] APECA, *ACOA Policy and Programs Management Response to the Evaluation of the Community Futures Program*, 30 janvier 2004, page 3.

Le fonds d'investissement connaît une croissance continue. Selon des rapports électroniques, à la fin de l'exercice 2007-2008, le fonds d'investissement avait augmenté de 87,4 % depuis la création du PDC. Aussi, le rendement du capital investi moyen du fonds d'investissement était de 8 % au cours de la période d'évaluation, variant d'un faible 7,6 % en 2005-2006 à un sommet de 8,8 % en 2007-2008.

Enfin, l'évaluation a examiné la mesure dans laquelle les clients sont encouragés à obtenir du financement auprès d'autres sources, telles que les banques, avant de demander un prêt auprès d'une CBDC. Les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont indiqué qu'ils encouragent parfois (21,7 %), souvent (33,3 %) ou toujours (45,0 %) les clients qui peuvent obtenir du financement auprès d'autres sources, telles que les banques, à le faire. Les clients étaient moins susceptibles de signaler qu'ils avaient été encouragés à obtenir du financement ailleurs. La figure 4 ci-après indique la proportion des répondants à l'enquête (entreprises en démarrage et entreprises existantes) qui ont été encouragés à obtenir du financement ailleurs. Comme l'illustre le graphique, les entreprises en démarrage étaient beaucoup moins susceptibles de dévoiler que leur CBDC les avait encouragées à faire une demande auprès d'une banque avant de recevoir un prêt d'une CBDC. On encourageait beaucoup plus souvent les entreprises existantes, qui représentent généralement un moins grand risque pour les banques, à obtenir du financement auprès d'autres sources. Seulement 24,3 % des nouvelles entreprises ont été encouragées à obtenir du financement ailleurs, comparativement à 51,5 % des entreprises existantes.

**Figure 4 : Pourcentage de clients encouragés à obtenir du financement ailleurs**




**Conclusion :** Généralement, les fonds d'investissement sont bien gérés, comme le montrent le niveau d'activités relatives aux prêts et la croissance des fonds d'investissement. Cependant, il existe d'importantes variations parmi les régions, surtout en ce qui concerne le pourcentage des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours et les taux de pertes sur prêts. On s'interroge quant à la mesure appropriée pour examiner les pertes sur prêts des CBDC. Il n'existe

présentement aucune approche cohérente parmi les CBDC pour évaluer les pertes sur prêts ou en faire rapport.

### 3.2.5 Pratiques sur la sélection des membres des conseils et à la reconduction de leur mandat

**Constatations**
Tel qu'il est noté sur le site Web de l'Association atlantique des CBDC, les membres des conseils d'administration des CBDC sont bénévoles, généralement des femmes et des hommes d'affaires, qui croient dans les collectivités qu'ils représentent et qui sont déterminés à faire de ces collectivités des endroits où il fait bon vivre et travailler[36]. Les décisions d'investissement des CBDC sont prises par ces conseils bénévoles.

Dans le cadre de l'évaluation précédente du PDC, réalisée en 2003, plusieurs recommandations ont été formulées sur la sélection des membres des conseils et la reconduction de leur mandat. Aussi, cette évaluation visait à déterminer si des politiques et des pratiques relatives à sélection des membres des conseils et à la reconduction de leur mandat avaient été élaborées et mises en œuvre par les CBDC.

Les participants aux entrevues et les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont convenu qu'il existait des politiques et des pratiques normalisées relatives à la sélection des membres des conseils et à la reconduction de leur mandat. Des 33 participants aux entrevues qui ont répondu à la question, 31 ont dit qu'il existait des politiques et des pratiques normalisées relatives à la sélection des membres des conseils et à la reconduction de leur mandat, et les deux autres personnes ont dit qu'elles ne savaient pas. Tous les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont indiqué qu'une politique sur la sélection des membres des conseils et à la reconduction de leur mandat était en place. Cependant, les politiques et les pratiques variaient parmi les CBDC.

Des 33 participants aux entrevues, 14 ont indiqué que des processus individuels ont été établis par chaque CBDC. Ce fait est corroboré par les résultats de l'enquête auprès des CBDC. Presque tous les répondants (91,5 %) ont mentionné que le nombre d'années pendant lesquelles les membres peuvent siéger au conseil d'administration de leur CBDC est limité. Cependant, la durée des mandats varie. Soixante pour cent des répondants ont dit que la durée des mandats des membres des conseils de leur CBDC est de trois ans, et 26,7 % ont dit qu'elle était de plus de cinq ans. Aussi, le nombre de mandats consécutifs que les membres peuvent remplir varie d'une CBDC à l'autre. Un peu plus de la moitié des répondants à l'enquête auprès des CBDC (55,2 %) a indiqué que les membres des conseils de leur CBDC pouvaient servir deux mandats consécutifs, 20,7 % ont dit trois mandats consécutifs, et les autres répondants ont mentionné soit un seul mandat (c.-à-d. aucun mandat consécutif) (12,1 %) ou plus de trois mandats (12,1 %). Aussi, 35,6 % des répondants ont dit que le nombre de mandats qu'un membre peut remplir au conseil de leur CBDC n'était pas limité.

Questionnés sur l'efficacité de ces politiques, les participants aux entrevues et les répondants à l'enquête auprès des CBDC estimaient généralement que les processus étaient efficaces. Presque

[36] Corporations au bénéfices du développement communautaire : http://www.cbdc.ca/about.php?lang=1

toutes les personnes interrogées (22 sur 29) ont indiqué que les processus étaient efficaces, et cinq personnes ne savaient pas ou ont indiqué qu'il était trop tôt pour savoir. Presque tous les répondants à l'enquête auprès des CBDC (93,2 %) estimaient que les processus étaient efficaces.

Peu de défis liés aux politiques ont été cernés par les participants aux entrevues, mais quelques-uns d'entre eux ont fait remarquer que la durée des mandats des membres des conseils des CBDC peut poser des problèmes puisqu'il est difficile d'identifier et de recruter des bénévoles (3 sur 29 des personnes interrogées), et peut également entraîner la perte de bénévoles expérimentés plus anciens (3 sur 29 des personnes interrogées). Quelques répondants à l'enquête auprès des CBDC (4 sur 61) ont également mentionné que le taux de roulement est trop élevé, ce qui élimine les personnes compétentes et expérimentées des conseils.

**Conclusion :** Les CBDC ont signalé que des politiques sur la sélection des membres des conseils et la reconduction de leur mandat sont établies et appliquées. Les politiques et les pratiques ne sont pas normalisées, et l'approche varie selon la CBDC. Des défis ont été cernés par quelques parties prenantes.

### 3.2.6 Responsabilisation des membres des conseils

**Constatations**
Selon l'évaluation précédente réalisée en 2003, des travaux ont été effectués à l'égard de la formation en matière de gouvernance pour les membres des conseils. Chaque province a élaboré sa propre approche, certaines offrant une formation centrale, d'autres offrant à chaque conseil une formation sur le terrain. Plusieurs répondants ont noté qu'il était important que tous les membres des conseils suivent cette formation[37]. De plus, l'examen de documents relatifs à la présente évaluation comprenait un examen d'un guide d'orientation créé par l'Association des CBDC de la Nouvelle-Écosse, lequel comprend des renseignements sur la structure de gouvernance, les fonctions des membres du conseil d'administration, et les rôles et les responsabilités des directeurs. Presque tous les participants aux entrevues (91,4 %) s'entendent pour dire qu'il existe des procédures pour veiller à ce que les membres du conseil d'administration connaissent les exigences en matière de responsabilisation. Les procédures les plus couramment mentionnées par les personnes interrogées étaient les suivantes :

- des renseignements sont fournis dans un guide d'orientation ou un autre type de trousse d'instructions (20 des 35 personnes interrogées);
- des séances de gouvernance ou d'orientation sont offertes aux nouveaux membres des conseils (15 des 35 personnes interrogées);
- les procédures sont expliquées aux nouveaux membres des conseils par le directeur exécutif de la CBDC ou une autre personne, et on en discute avec eux (6 des 35 personnes interrogées).

[37] APECA, *Evaluation of the CBDCs for Atlantic Canada*, rapport local sur les études de cas, février 2003, page 60.

Ces procédures étaient également les exemples les plus fréquemment mentionnés par les répondants à l'enquête auprès des CBDC. Le tableau 17 ci-après présente le pourcentage des répondants à l'enquête auprès des CBDC qui ont indiqué que des activités précises étaient en place pour s'assurer que les membres des conseils connaissent les exigences en matière de responsabilisation.

**Tableau 17 Connaissance des exigences en matière de responsabilisation des membres des conseils des CBDC**

| Activités en place pour veiller à ce que les membres des conseils des CBDC connaissent leurs responsabilités en matière de responsabilisation | | | |
|---|---|---|---|
| | **Globalement** | **Personnel des CBDC** | **Présidents des conseils des CBDC** |
| Manuels ou guides sur les politiques et les procédures | 98,4 % | 97,1 % | 100,0 % |
| Manuels à l'intention des directeurs | 52,5 % | 51,4 % | 56,0 % |
| Séances d'orientation | 85,2 % | 82,9 % | 88,0 % |
| Séances, séminaires ou ateliers de formation | 70,5 % | 68,6 % | 72,0 % |
| Explications ou consignes verbales du directeur exécutif ou d'autres personnes | 90,2 % | 94,3 % | 84,0 % |
| Information fournie avant le recrutement des membres des conseils | 80,3 % | 71,4 % | 96,0 % |
| Autres documents de référence | 57,4 % | 60,0 % | 56,0 % |

Comme l'illustre le tableau, en ce qui concerne la plupart des activités, les membres des conseils avaient plus tendance que les membres du personnel des CBDC à indiquer que l'activité était en place.

**Conclusion :** Les CBDC ont établi des processus pour veiller à ce que les exigences en matière de responsabilisation soient communiquées aux membres des conseils d'administration.

### 3.2.7 Rapports publics sur les résultats

**Constatations**

L'évaluation précédente du PDC contenait la recommandation suivante : À titre d'organismes communautaires, les CBDC sont responsables de leur collectivité et devraient rendre compte de leurs activités régulièrement[38]. L'évaluation nationale du PDC réalisée en 2003 faisait observer que « [c]ertaines [CBDC] s'efforcent de faire connaître à la population leurs activités et leurs résultats, mais les entrevues révèlent que les citoyens souhaitent davantage de rayonnement, de communication et d'inclusion. Les entrevues menées avec des citoyens et des représentants d'organisations qui s'intéressent au développement économique communautaire révèlent un

[38] APECA, *ACOA Policy and Programs Management Response to the Evaluation of the Community Futures Program*, 30 janvier 2004, page 5.

souci d'être mieux informé et de pouvoir mieux participer aux activités des [CBDC][39]. » Afin d'effectuer un suivi à cet égard, la présente évaluation examine si les CBDC rendent compte de leurs activités de façon régulière ou non.

D'après les documents examinés dans le cadre de l'évaluation, de nombreuses mesures ont été prises pour aider les CBDC à communiquer avec le public. Par exemple, le Groupe pancanadien a élaboré et mis en œuvre une stratégie de marketing et de communications en 2004[40]. En outre, selon le rapport annuel 2006-2007 de l'Association atlantique des CBDC, un travail de titan a été réalisé pour veiller à ce que toutes les CBDC aient une présence sur le Web pendant cette année là[41]. Enfin, le magazine *Vision communautaire atlantique*, publié chaque saison, est conçu par le Comité des communications de l'Atlantique pour souligner les efforts et les réalisations des CBDC au Canada atlantique[42].

Des questions ont été posées aux participants aux entrevues sur les moyens utilisés par les CBDC pour communiquer leurs résultats au public. La plupart d'entre eux (30 sur 36) ont indiqué que les CBDC communiquaient bel et bien leurs résultats. Seulement deux personnes ont soutenu qu'elles ne faisaient pas savoir leurs résultats au public (les autres étaient incertaines ou ont mentionné que certaines CBDC le faisaient, d'autres pas). Les méthodes de communication des résultats des CBDC sont nombreuses et variées. Les activités de sensibilisation et de promotion qui revenaient le plus souvent pendant les entrevues incluent ce qui suit :

- la publication de rapports annuels (15 sur 36);
- la publicité dans les journaux, à la radio ou à la télévision (15 sur 36);
- les assemblées générales annuelles (13 sur 36);
- les sites Web ou les médias électroniques (p. ex. listes de distribution) (13 sur 36);
- la participation à divers événements (p. ex. présentations et forums) (11 sur 36).

La plupart des représentants des CBDC interrogés (13 sur 15) ont déclaré que leur CBDC avait des plans de communications ou de marketing (les autres représentants étaient incertains). La majorité des répondants à l'enquête auprès des CBDC ont précisé que leur CBDC disposait de plans de communications (80 % des membres du personnel des CBDC et 88,0 % des membres des conseils des CBDC). Les activités faisant partie des plans de communications que les répondants ont mentionnées figurent dans le tableau 18.

De plus, les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont été interrogés sur la fréquence des communications effectuées par le biais de ces moyens. D'après leurs réponses, la distribution de rapports annuels constitue la méthode la plus fréquemment utilisée (88,6 % des membres du personnel des CBDC et 81,8 % des membres des conseils ont affirmé que cette méthode était utilisée « parfois ou souvent »). Viennent ensuite les sites Web (80,6 % des membres du personnel et 81,0 % des membres des conseils).

---

[39] *Synthèse des rapports d'évaluation formative du PDC de l'APECA, de DEC, de DEO et de FedNor : Rapport final révisé*, septembre 2003, page 30.
[40] *Plan d'affaires 2006-2007 du Groupe SADC pancanadien*, mars 2006, page 12.
[41] *Rapport annuel 2006-2007 de l'Association atlantique des CBDC*, page 2.
[42] *Vision communautaire atlantique*, vol. 5, n° 1, printemps 2006, page 1.

**Tableau 18. Activités incluses dans les plans de communications**

| Types d'activités incluses dans les plans de communications | Personnel des CBDC | Membres des conseils des CBDC |
|---|---|---|
| Tribune publique | 57,1 % | 52,0 % |
| Site Web | 65,7 % | 56,0 % |
| Communiqué de presse | 54,3 % | 68,0 % |
| Distribution de rapports annuels | 68,6 % | 48,0 % |
| Bulletin d'information ou autres envois | 40,0 % | 56,0 % |
| Autre | 17,1 % | 4,0 % |

Pendant l'enquête, il est apparu que de nombreuses activités de communications des CBDC remplissaient une fonction de marketing général au lieu de communiquer leurs résultats par rapport à des indicateurs de rendement. Comme le matériel de marketing des CBDC portait souvent sur des cas de réussite, le public était informé de leurs résultats dans une certaine mesure. Les CBDC n'ont aucun processus normalisé pour transmettre leurs résultats aux collectivités. Une analyse des sites Web des CBDC montre que les rapports annuels ne sont pas facilement disponibles dans bon nombre de sites Web[43], même si l'Association atlantique des CBDC a précisé qu'elle ajouterait un hyperlien vers toutes les pages Web des CBDC pour permettre à chaque CBDC et association de télécharger des rapports annuels à un endroit très visible de leurs sites Web respectifs. Enfin, le format et le contenu des rapports annuels varient d'une province à l'autre.

**Conclusion :** Les CBDC rendent compte de leurs activités; toutefois, bon nombre des stratégies de communications se centrent sur le marketing au lieu de communiquer les activités et les résultats des CBDC. Les méthodes et la régularité des communications externes sont diverses et varient d'une CBDC à l'autre.

### 3.2.8 Indicateurs de rendement et suivi

**Constatations**
Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du PDC définit une stratégie de mesure du rendement dans le cadre de laquelle s'accomplit le suivi du PDC au moyen de divers mécanismes, dont les suivants : les rapports trimestriels et annuels des ministères et des ODC, les sondages portant sur le suivi des ODC (facultatif), les sondages sur la satisfaction de la clientèle des ODC (facultatif) et l'examen des données et de la recherche de Statistique Canada. De plus, un cadre de mesure du rendement a été mis au point. Il a été

[43] Des copies des rapports annuels de l'Association atlantique des CBDC, de l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick, de Long Range CBDC et de l'Association des CBDC de Terre-Neuve-et-Labrador sont disponibles dans la section « Nouvelles » de leur site respectif.

déterminé que les ODC devaient rendre compte de leurs extrants et de leurs résultats. Pour chaque composante, la stratégie de mesure du rendement établit l'indicateur de rendement, les sources de données, les méthodes de collecte de données, la responsabilité de la collecte de données, la fréquence des rapports sur les données de rendement et le niveau de priorité[44].

Dans l'évaluation précédente, plusieurs problèmes liés à la mesure du rendement ont également été dégagés. L'un de ces problèmes, en particulier, continue à être préoccupant. L'évaluation précédente précisait que les CBDC devraient assurer le suivi des emplois créés et maintenus ainsi que des entreprises fondées. En outre, elle précisait qu'« [u]n cadre de travail doit être établi pour déterminer quels renseignements doivent être fournis, à quelle fréquence, qui en sera chargé de même que la manière et le moment de présenter les rapports. Le cadre de travail devra aussi prévoir les autres indicateurs du rendement à utiliser en vue de mesurer l'efficacité du programme Développement des collectivités (DC) livré par les [CBDC][45]. » D'après le rapport d'évaluation, l'APECA devrait mettre au point ce cadre de travail et l'appliquer à tous les programmes de création d'emplois, y compris le PDC. Dans la réponse de la direction, l'APECA a fait observer que le nombre d'emplois précisé dans les rapports trimestriels correspondait aux estimations qui avaient été faites au moment de la demande de prêt et a ajouté que les CBDC surveilleront les emplois créés réels dans une même période et que les régions feront des enquêtes périodiques[46]. Toutefois, le suivi pour déterminer le véritable nombre d'emplois créés et conservés n'est pas effectué de façon systématique, et les données des rapports trimestriels continuent à refléter l'estimation du nombre d'emplois créés et conservés.

Pratiquement tous les participants aux entrevues (33 sur 36) ont affirmé que des mesures de rendement étaient en place dans les CBDC. Presque la moitié des personnes ont évoqué les indicateurs requis dans les rapports électroniques, qui sont produits par les CBDC et examinés par l'APECA. Le tableau 19 illustre le pourcentage de répondants à l'enquête auprès des CBDC qui disent utiliser les mesures de rendement précisées.

[44]APECA, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le PDC*, Annexe C, mai 2005, pages 18 à 20.
[45] APECA, *Évaluation du Programme de développement des collectivités offert par les Corporations locales de développement économique de l'Atlantique : Rapport final*, mai 2003, pages 35-36.
[46] APECA, *ACOA Policy and Programs Management Response to the Evaluation of the Community Futures Program*, 30 janvier 2004, page 4.

**Tableau 19. Utilisation des mesures de rendement**

| Pourcentage de répondants qui disent utiliser les mesures de rendement | | | |
|---|---|---|---|
| **Mesures de rendement** | **Total** | **Personnel des CBDC** | **Membres des conseils des CBDC** |
| Tous les indicateurs requis par les rapports électroniques | 65,6 % | 71,4 % | 60,0 % |
| La majorité des indicateurs requis par les rapports électroniques | 36,1 % | 31,4 % | 40,0 % |
| Autres indicateurs | 26,2 % | 34,3 % | 16,0 % |

Presque tous les participants aux entrevues (29 sur 32) ont convenu que les mesures de rendement étaient bien surveillées (une personne a indiqué qu'elles étaient mal surveillées et une autre était incertaine). Presque la moitié des répondants à l'enquête auprès des CBDC ont affirmé qu'ils rendaient compte des indicateurs de rendement au conseil d'administration mensuellement; 52,5 %, trimestriellement; 8,2 %, semestriellement; et 3,3 %, annuellement.

L'une des plus importantes sources d'information pour évaluer la mesure dans laquelle les fonds d'investissement sont gérés sainement se rapporte à la radiation des prêts. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les taux de pertes sur prêts ne sont pas surveillés de façon régulière. En outre, il y a des incohérences par rapport au moment et à la manière dont les CBDC radient les prêts et aux calculs des provisions pour créances douteuses.

Les renseignements recueillis au moyen de l'évaluation indiquent que les taux de pertes sur prêts ne constituent peut-être pas la meilleure mesure des pertes pour le fonds d'investissement, ou de l'aversion pour le risque des CBDC, puisque dans certains cas, les prêts peuvent figurer « dans les livres » pendant des années simplement parce que les CBDC ne les radient pas dès qu'il devient évident qu'ils ne seront pas remboursés. Comme mesure de rechange, les membres du GT de l'évaluation ont proposé que les provisions pour créances douteuses[47] des CBDC soient examinées. Les CBDC calculent également ces provisions de façons différentes, et en font rapport différemment. Les renseignements disponibles pour cette évaluation proviennent de l'Association atlantique des CBDC et concernent les provisions pour créances douteuses utilisées par les CBDC qui ont emprunté auprès du FICAEL. Pour ces CBDC, la provision moyenne pour créances douteuse, en pourcentage des prêts en cours, est de 10,88 %[48].

[47] Les termes « provision pour créances douteuses » sont définis comme le montant estimatif des créances irrécouvrables soustrait aux comptes débiteurs du bilan [http://www.investorwords.com (anglais seulement)] ou un compte de bilan établi pour compenser les créances irrécouvrables prévues [http://financial-dictionary.thefreedictionary.com (anglais seulement)].

[48] Chiffres reçus par courrier électronique (27 octobre 2008).

Il n'existe aucune donnée exacte sur les coûts de fonctionnement de l'APECA liés au PDC. Lorsque nous avons tenté d'évaluer le rapport coût-efficacité dans le cadre de la présente évaluation, seules les affectations pour coûts de fonctionnement étaient disponibles. L'APECA ne peut pas chiffrer ses coûts avec exactitude, car ils sont inclus dans ses dépenses globales. Par conséquent, ils ne peuvent pas être dissociés des autres coûts de programme. En raison de cette lacune, il est difficile de mesurer le rapport coût-efficacité du PDC.

**Conclusion :** Les CBDC rassemblent la majorité des données nécessaires aux évaluations et en rendent compte, sauf quelques exceptions importantes. L'une de ces exceptions (p. ex. les données sur la création d'emplois ne représentent que des estimations) a été signalée dans l'évaluation précédente. En outre, les taux de pertes sur prêts et les indicateurs connexes, qui constituent une source d'information importante pour déterminer si les fonds d'investissement sont gérés sainement ou non, ne font pas l'objet d'un suivi régulier. Enfin, comme l'APECA ne surveille pas les coûts de fonctionnement du PDC séparément, il est impossible d'évaluer le rapport coût-efficacité de l'APECA sur le plan de l'administration du programme.

### 3.2.9 Normes de service

**Constatations**
Dans l'évaluation précédente, on recommandait à l'APECA d'encourager les CBDC à adopter des normes concernant les heures d'ouverture, la durée minimale de la consultation, le nombre minimum de séances avec les clients de même que le délai dans lequel elles doivent répondre aux demandes d'information et d'inscription[49]. La réponse de la direction de l'APECA énonçait qu'on demandera aux CBDC d'élaborer des normes de service particulières et qu'elles devraient être affichées dans chaque bureau et comprises dans les communications[50]. La mesure dans laquelle des normes ont été établies varie cependant d'une CBDC à l'autre.

En ce qui a trait à l'existence de normes de service dans les CBDC, les réponses des participants aux entrevues et des répondants à l'enquête auprès des CBDC étaient contradictoires. Certaines personnes (42,4 %) ont affirmé que les CBDC avaient adopté et instauré des normes de service. Pourtant, d'autres personnes (30,3 %) ont indiqué qu'aucune norme de service n'existait, alors que les autres (27,3 %) étaient incertaines. De nombreux participants aux entrevues étaient incapables de nommer une norme de service avant que des exemples leur soient donnés. Le niveau de sensibilisation variait selon le type de participant aux entrevues. Par exemple, les cadres supérieurs étaient moins au courant des normes de service que les représentants des CBDC. Même en prenant en considération les représentants des CBDC uniquement, on s'aperçoit que le quart d'entre eux (4 sur 16) ont affirmé qu'aucune norme service n'existait, tandis que deux d'entre eux étaient incertains. Presque 10 % des répondants à l'enquête auprès des CBDC (14,3 % en tenant compte des membres du personnel des CBDC seulement) ont indiqué qu'aucune norme de service n'existait, alors que 11,5 % ne le savaient pas. Les réponses des membres du personnel et des membres des conseils différaient. Le tableau 20 illustre le

[49] APECA, *Évaluation du Programme de développement des collectivités offert par les Corporations locales de développement économique de l'Atlantique : Rapport final*, mai 2003, page 36.
[50] APECA, *ACOA Policy and Programs Management Response to the Evaluation of the Community Futures Program*, 30 janvier 2004, page 4.

pourcentage de répondants qui ont déclaré que leur CBDC avait adopté les normes de service énumérées.

**Tableau 20. Normes de service**

| Pourcentage des répondants à l'enquête auprès des CBDC qui ont déclaré que leur CBDC avait adopté les normes de service ci-dessous | | | |
|---|---|---|---|
| **Normes de service** | **Total** | **Personnel des CBDC** | **Membres des conseils des CBDC** |
| Heures d'ouverture | 52,5 % | 57,1 % | 48,0 % |
| Durée minimale de consultation | 21,3 % | 14,3 % | 32,0 % |
| Nombre minimal de rencontres avec les clients | 26,2 % | 25,7 % | 28,0 % |
| Délai de réponse aux demandes d'information | 59,0 % | 71,4 % | 44,0 % |
| Délai de réponse aux demandes d'inscription | 67,2 % | 77,1 % | 52,0 % |
| Absence de normes de service | 9,8 % | 14,3 % | 4,0 % |
| Ne sait pas | 11,5 % | 5,7 % | 20,0 % |

Dans la même veine, lors de la présentation des résultats préliminaires, les membres du GT ont fait observer que les CBDC mènent plus d'études sur la satisfaction de la clientèle que par le passé. Le sujet de la satisfaction de la clientèle à l'égard des services des CBDC sera abordé dans la prochaine section (section 3.3, intitulée *Incidences du programme*).

**Conclusion :** Des normes de service ont été élaborées et instaurées à différents degrés et selon les CBDC de la région. La majorité des CBDC n'ont pas élaboré, instauré ni surveillé certaines des normes recommandées dans l'évaluation précédente.

## 3.3 Incidences du programme à court terme

La section présente les constatations de l'évaluation du PDC au Canada atlantique quant à ses incidences à court terme. Voici les questions d'évaluation qui ont été prises en considération pour déterminer les incidences du PDC à court terme :

- Dans quelle mesure le PDC a-t-il fourni à ses clients l'information, l'aiguillage et les conseils appropriés?
- Dans quelle mesure le PDC a-t-il amélioré les connaissances et les compétences en affaires de ses clients?
- Dans quelle mesure le PDC a-t-il créé de nouvelles entreprises ou renforcé les entreprises existantes?
- Dans quelle mesure le PDC répond-il aux besoins des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM)?
- *Dans quelle mesure le PDC répond-il aux besoins des collectivités autochtones (CA), un groupe cible de l'APECA?*

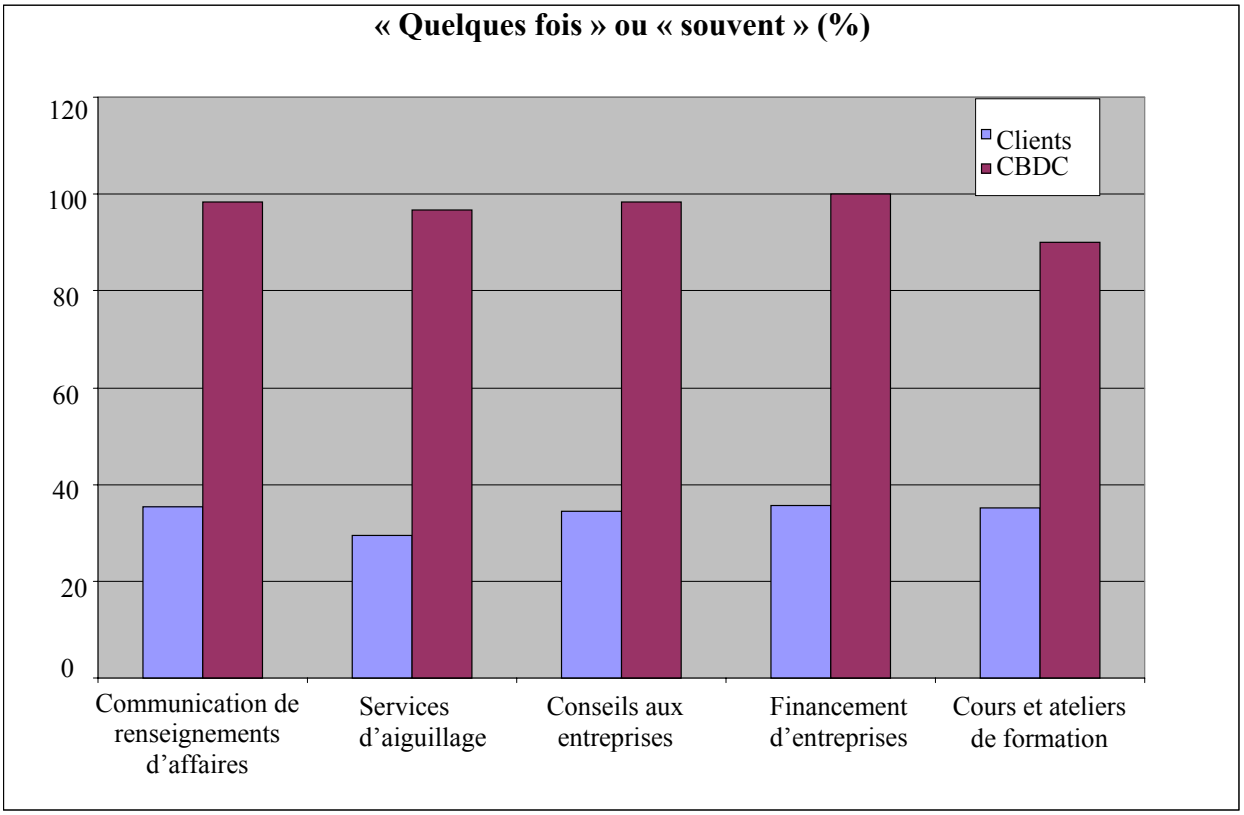
### 3.3.1 Pertinence des services d'information, d'aiguillage et de consultation offerts à la clientèle

**Constatations**
D'après les rapports électroniques, presque 40 000 clients ont bénéficié des services de consultation des CBDC au cours de la période quinquennale d'évaluation.

Les répondants aux enquêtes auprès des clients et des CBDC ont indiqué que les conseils en affaires, les renseignements d'affaires, les cours et les ateliers de formation et l'aiguillage constituaient les services les plus souvent utilisés (à l'exclusion des prêts). Le questionnaire conçu pour la clientèle demandait aux clients d'énumérer les services de leur CBDC auxquels ils avaient accédé parmi diverses options. Dans le même ordre d'idées, on a demandé aux répondants à l'enquête auprès des CBDC d'indiquer, dans la même liste d'options, les services qu'ils fournissaient. La liste des services fournis et utilisés incluait tous les services offerts dans le cadre du PDC national. Comme nous l'avons vu précédemment, le mandat des CBDC au Canada atlantique est moins général que celui des CBDC d'autres régions du pays. Conséquemment, certains des services offerts au titre du PDC national ne peuvent pas être fournis au Canada atlantique. La figure 5 ci-dessous montre le pourcentage de répondants à l'enquête auprès des CBDC et des clients qui disent avoir « quelques fois » ou « souvent » offert ou utilisé les services des CBDC au Canada atlantique.

Comme l'illustre la figure 5, presque tous les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont affirmé qu'ils offraient « quelques fois » ou « souvent » ces services. Les clients avaient moins tendance à indiquer qu'ils avaient « quelques fois » ou « souvent » utilisé ces services, ce qui pourrait être attribuable au fait que, comme le souligne la section sur la méthodologie du présent rapport, la clientèle invitée à répondre au questionnaire était presque entièrement des utilisateurs du service de prêt des CBDC, alors que la liste comprenait d'autres services (financement d'entreprises).

**Figure 5 : Prestation ou utilisation des services des CBDC**




Le PDC national offre d'autres services, dont la création d'infrastructures à l'appui du développement économique; la promotion de la collectivité à des fins touristiques ou d'investissement; la mobilisation d'autres partenaires pour régler les problèmes de télécommunications et promouvoir l'utilisation de l'autoroute de l'information; la sensibilisation au développement durable et l'incitation à l'adoption de mesures à cet égard; et l'aide à l'élaboration de plans stratégiques de développement des collectivités. Malgré le fait que ces activités ne font pas partie du mandat des CBDC du Canada atlantique, certaines CBDC ont précisé qu'elles fournissaient « quelques fois » ou « souvent » ces services. De plus, certains clients ont affirmé qu'ils avaient « quelques fois » ou « souvent » utilisé ces services. Le tableau 21 présente le pourcentage de clients et de CBDC qui disent utiliser ou offrir « quelques fois » ou « souvent » ces services.

**Tableau 21. Utilisation ou prestation de services**

| Pourcentage de clients et d'employés des CBDC qui utilisent ou offrent les services énumérés | | |
|---|---|---|
| | « Quelques fois » ou « souvent » | |
| | Clients | CBDC |
| Création d'infrastructures à l'appui du développement économique | 20,4 % | 37,3 % |
| Promotion de la collectivité à des fins touristiques ou d'investissement | 17,3 % | 61,7 % |
| Mobilisation d'autres partenaires pour régler les problèmes de télécommunications et promouvoir l'utilisation de l'autoroute de l'information | 14,4 % | 38,3 % |
| Sensibilisation au développement durable et l'incitation à l'adoption de mesures à cet égard | 20,6 % | 61,7 % |
| Aide à l'élaboration de plans stratégiques de développement des collectivités | 17,8 % | 56,7 % |

Les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont déclaré qu'ils étaient très satisfaits des services offerts par les CBDC au Canada atlantique. Le pourcentage des clients satisfaits (c.-à-d. « très satisfaits » ou « assez satisfaits ») des services se répartit comme suit : communication de renseignements d'affaires (90,9 %), conseils aux entreprises (87,6 %), services d'aiguillage (84,0 %) et cours et ateliers de formation (83,4 %). En règle générale, les clients ont précisé qu'ils étaient très satisfaits des autres services offerts par les CBDC (voir le tableau ci-dessus).

**Conclusion :** Les CBDC offrent des services d'information, d'aiguillage et de consultation appropriés. Les clients ont un degré de satisfaction très élevé à l'égard de ces services.

### 3.3.2 Incidence sur les connaissances et les compétences en affaires des clients

**Constatations**

On a demandé aux répondants aux enquêtes auprès des clients et des CBDC la mesure dans laquelle les CBDC avaient réussi à développer les compétences et les connaissances en affaires des clients. L'ensemble des répondants à l'enquête auprès des CBDC (y compris le personnel et les membres des conseils) estimaient qu'ils avaient réussi à accroître les compétences et les connaissances en affaires des clients (57,4 % et 42,6 % d'entre eux jugeaient respectivement que c'était un « succès complet » ou un « succès partiel »). Même si les CBDC étaient légèrement plus nombreuses que la clientèle à partager cet avis, ces résultats concordent avec les réponses des clients, qui ont soutenu que les CBDC avaient très bien réussi (35,4 %) ou plutôt réussi (45,6 %) à développer leurs compétences et leurs connaissances en affaires. Bien qu'il soit encourageant qu'un si grand nombre de clients déclarent que les CBDC étaient parvenues à accroître leurs compétences et leurs connaissances en affaires, notons qu'un petit pourcentage de clients était en désaccord (4,0 % des répondants ont mentionné que c'était un « échec partiel » et 4,5 %, un « échec complet »).

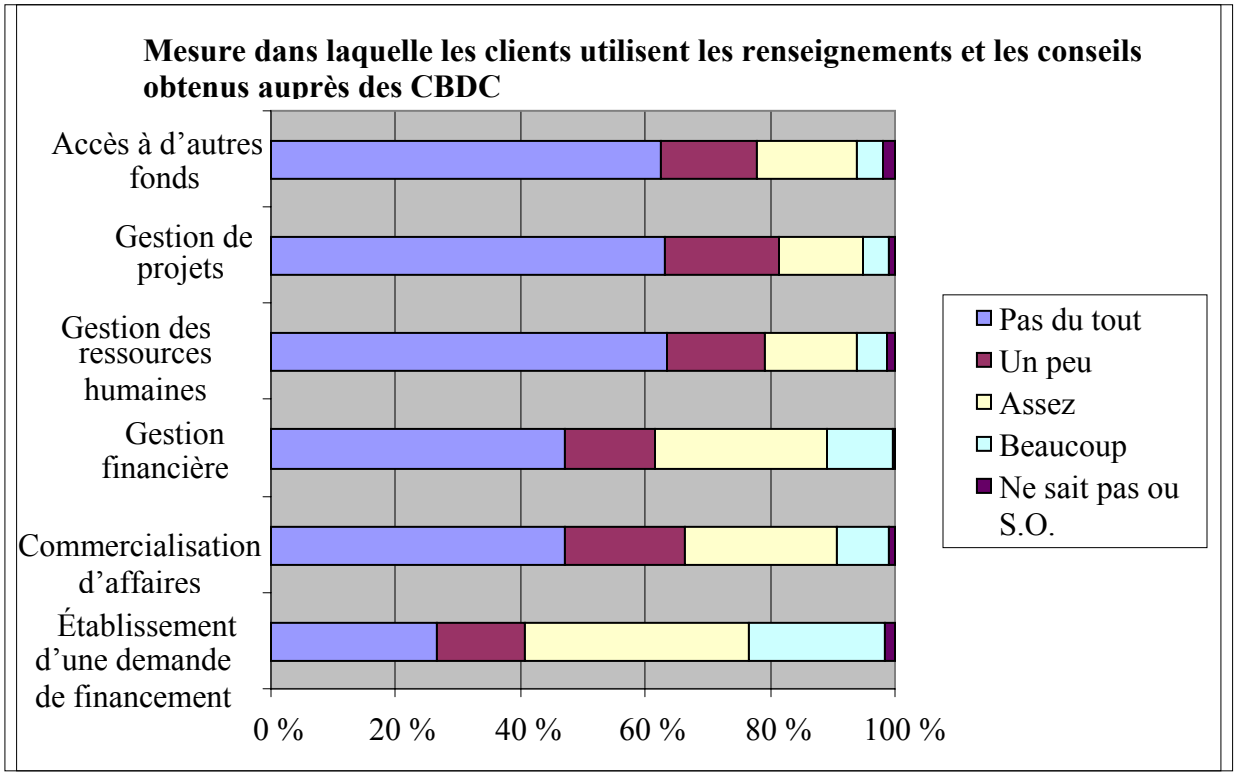
Les clients devaient aussi indiquer la mesure dans laquelle ils utilisaient les renseignements obtenus auprès des CBDC pour entreprendre des activités précises. Bien que la clientèle soutienne qu'elle utilise ces renseignements, il semble que ce soit dans une mesure limitée. Peu de clients se servent des renseignements pour gérer des ressources humaines, accéder à d'autres fonds ou gérer des projets (voir la figure 6 ci-dessous).

Apparemment, les clients utilisent principalement les services des CBDC pour établir une demande de financement (36,0 % ont répondu « assez », contre 21,9 % pour « beaucoup »). Les clients se servent aussi des renseignements à des fins de gestion financière (27,5 % et 10,7 % ont répondu « assez » et « beaucoup » respectivement) et de commercialisation d'affaires (24,4 % ont répondu « assez », comparativement à 8,1 % pour « beaucoup »).

En outre, plus de la moitié des clients interrogés (52,8 %) ont signalé que les CBDC les avaient aidés à élaborer un plan d'affaires.

Les réponses des participants aux entrevues confirment les résultats d'enquête. Toutes les personnes interrogées, sauf une (26 sur 27) ont convenu que le PDC avait contribué aux connaissances et aux compétences en affaires de sa clientèle. La majorité des personnes (22 sur 27) ont affirmé que les services de formation (c.-à-d. les cours et les ateliers) étaient indispensables au développement des connaissances et des compétences de la clientèle. Qui plus est, presque la moitié des personnes (13 sur 27) ont fait allusion à la consultation ou à l'assistance professionnelle personnalisée.

**Figure 6 : Utilisation des renseignements obtenus auprès des CBDC par les clients**



**Conclusion :** Les CBDC ont permis à leurs clients d'accroître leurs compétences et leurs connaissances en affaires. Ces derniers utilisent les renseignements et les conseils donnés par le personnel des CBDC, même s'ils ne s'en servent pas particulièrement à des fins de gestion de ressources humaines, de gestion de projets ou d'accès à d'autres fonds.

### 3.3.3 Incidences sur les entreprises nouvelles et existantes

**Constatations**
Des études antérieures ont souligné que le PDC national et les CBDC du Canada atlantique avaient créé de nouvelles entreprises et renforcé les entreprises existantes. Selon la dernière évaluation nationale du PDC, 42 % des bénéficiaires d'un prêt du PDC ont obtenu des crédits de démarrage tandis que 58 % avaient déjà une entreprise. Une entreprise sur cinq (20 %) aurait fermé ses portes en l'absence d'un prêt du PDC, tandis que 15 % d'entre elles auraient cessé certaines opérations[51].

D'après les données des rapports électroniques produits pendant la période quinquennale d'évaluation (avril 2003 à mars 2008), les CBDC ont approuvé 5 914 demandes de prêt, une moyenne de 1 183 par année. Un peu plus du quart de ces prêts ont été accordés à de nouvelles entreprises (1 676 prêts à de nouvelles entreprises et 3 873 prêts à des entreprises existantes). Le tableau 22 montre la répartition par province du nombre total de demandes approuvées pendant la période quinquennale d'évaluation, le nombre moyen de demandes approuvées par année ainsi que le nombre de demandes approuvées par CBDC par année.

**Tableau 22. Prêts approuvés par région**

| Prêts approuvés par région | | | |
|---|---|---|---|
| **Région** | **Nombre de demandes approuvées** | **Moyenne par année** | **Moyenne par CBDC par année** |
| Î.-P.-É. | 267 | 53,4 | 17,8 |
| T.-N.-L. | 1 437 | 287,4 | 19,2 |
| N.-B. | 1 936 | 387,2 | 38,7 |
| N.-É. | 1 933 | 386,6 | 38,7 |
| CB | 341 | 68,2 | 22,7 |
| **Total** | **5 914** | **1 182,8** | **28,8** |

Tel que le démontre le tableau ci-dessus, le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse (sauf le Cap-Breton) accordent presque deux fois plus de prêts par CBDC que les autres régions.

[51] *Synthèse des rapports d'évaluation formative du PDC de l'APECA, de DEC, de DEO et de FedNor : Rapport final révisé*, septembre 2003, page 43.

Les répondants à l'enquête (clients et CBDC) et les participants aux entrevues jugent que les CBDC ont réussi à soutenir le démarrage d'entreprises et à maintenir la présence d'entreprises dans la collectivité. Plus de trois quarts des répondants à l'enquête auprès des clients (77,5 %) ont indiqué que les CBDC ont réussi à soutenir le démarrage d'entreprises dans la collectivité et pratiquement autant de répondants (76,4 %) ont indiqué que les CBDC avaient réussi à maintenir la présence d'entreprises dans la collectivité. Tous les répondants à l'enquête auprès des CBDC jugent que les CBDC ont réussi à soutenir le démarrage d'entreprises et à maintenir la présence d'entreprises dans la collectivité.

Tous les participants aux entrevues (38 sur 38) ont mentionné que le PDC a eu une incidence sur le démarrage d'entreprises et/ou l'expansion et le renforcement des PME. Plusieurs des personnes interrogées (17 sur 27) ont souligné le volume de l'aide offerte aux entreprises dans le cadre du PDC (c.-à-d. prêts et consultations) ou le nombre d'entreprises aidées. Certaines personnes interrogées (7 sur 27) ont également indiqué que les prêteurs traditionnels sont moins présents dans les collectivités rurales, et quelques-unes (5 sur 38) ont noté que les CBDC représentent la seule option pour obtenir des prêts pour un grand nombre d'entreprises.

La majorité des clients sondés ont précisé qu'ils n'auraient pas été en mesure de démarrer leur entreprise ou encore d'en maintenir ou d'en étendre les activités sans le soutien des CBDC. Un pourcentage élevé (62,6 %) des personnes à qui des prêts ont été accordés pour démarrer leur entreprise ont indiqué qu'il aurait été « très improbable » ou « assez improbable », comparativement à 59,7 % pour celles à qui on a accordé des prêts pour une entreprise existante. Les personnes représentant le pourcentage restant ont mentionné qu'il aurait été « assez probable » ou « très probable » qu'elles aient été en mesure de démarrer leur entreprise ou encore d'en maintenir ou d'en étendre les activités sans le soutien des CBDC.

L'analyse de cette question portait également sur l'effet d'accroissement. Plus de 20 % des clients ont indiqué qu'ils ont été en mesure d'obtenir d'autres fonds grâce à leur prêt de la CBDC (22,5 % des entreprises en démarrage et 21,4 % des entreprises existantes). Pour les deux catégories, les fonds de capitaux d'emprunt découlant des prêts des CBDC provenaient principalement des établissements financiers (51,4 % des entreprises en démarrage et 61,1 % des entreprises existantes). Selon les données des rapports électroniques, au cours de la période quinquennale d'évaluation, un total de 191 605 168 $ en capitaux d'emprunt a été obtenu par les clients, avec une moyenne de plus de 31 millions de dollars par année. Les réponses des clients à l'enquête soutiennent ce résultat. Trois quarts des clients sondés ont indiqué que leur CBDC locale leur avait facilité l'accès aux sources de capitaux traditionnelles (« succès partiel » à 39,4 % et « succès complet » à 36,3 %).

Comme indicateur définitif de la mesure dans laquelle le PDC a permis le démarrage d'entreprises ou le renforcement des entreprises existantes, nous avons examiné le taux de survie des entreprises soutenues par le programme. Plus de 90 % des répondants à l'enquête auprès des clients ont indiqué que leur entreprise existait toujours. De ceux qui ont dû arrêter leurs activités (30), 40 % l'ont fait en 2007 ou 2008. Parmi les clients qui ont fermé les portes de leur entreprise, 25 % l'avait été pendant au moins cinq ans. Le tableau 23 illustre la durée de vie des entreprises qui ont cessé leurs activités.

**Tableau 23. Durée de vie des entreprises fermées**

| Durée de vie des entreprises fermées | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre d'années** | **Fréquence** | **Pourcentage** | **Pourcentage cumulatif** |
| 0.00 | 2 | 5,6 % | 5,6 % |
| 1,00 | 3 | 9,3 % | 14,8 % |
| 2,00 | 7 | 25,9 % | 4,7 % |
| 3,00 | 4 | 14,8 % | 55,6 % |
| 4,00 | 2 | 5,6 % | 61,1 % |
| 5,00 | 4 | 13,0 % | 74,1 % |
| 6,00 | 2 | 7,4 % | 81,5 % |
| 7,00 | 2 | 5,6 % | 87,0 % |
| 8,00 | 1 | 3,7 % | 90,7 % |
| 9,00 | 1 | 3,7 % | 94,4 % |
| 16,00 | 1 | 1,9 % | 96,3 % |
| 24,00 | 1 | 3,7 % | 100,0 % |
| **Total** | **27** | **100,0 %** | |

Nous nous sommes également penchés sur les caractéristiques des clients qui ont dû fermer les portes de leur entreprise, soit l'âge, le sexe, la langue, l'appartenance à une communauté autochtone ou d'une minorité visible et la présence d'un handicap. Il n'y avait aucune tendance significative relative à ces caractéristiques qui puisse justifier les raisons pour lesquelles ces clients ont dû arrêter les activités de leur entreprise. Le lecteur est prié de consulter l'Annexe A pour obtenir de plus amples renseignements sur les entreprises fermées par rapport aux caractéristiques des propriétaires.

**Conclusion :** Les CBDC ont permis le démarrage d'entreprises et le renforcement des entreprises existantes.

### 3.3.4 Satisfaction des besoins des CLOSM

**Constatations**
Les documents du PDC démontrent un engagement à l'égard des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Le CGRR mis au point pour le programme précise « que les ODC exerçant leurs activités dans des collectivités où on retrouve un nombre important de membres de la communauté de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) doivent se conformer aux exigences en matière des langues officielles, et ce, afin d'assurer une prestation de services de qualité comparable au grand public dans les deux langues officielles. Les ODC doivent :

- faire toute annonce à l'intention du public concernant l'activité, le projet ou le programme dans les deux langues officielles;
- offrir de façon active les services au public dans les deux langues officielles;
- rendre disponible dans les deux langues officielles tout document à l'intention du public concernant les activités, projets ou programmes;

- inciter les membres des deux collectivités de langues officielles à participer aux activités, projets ou programmes;
- organiser, le cas échéant, les activités, projets ou programmes de manière à répondre aux besoins des deux collectivités linguistiques[52]. »

De plus, le plan d'affaires révisé du Groupe SADC pancanadien fait mention d'un engagement pour « faire en sorte que tous les principaux documents et toutes les principales communications soient rédigés et distribués dans les deux langues officielles. »

Il existe onze CBDC dans les CLOSM du Canada atlantique : huit au Nouveau-Brunswick, une à l'Île-du-Prince-Édouard et deux en Nouvelle-Écosse[53]. Les CBDC dans les autres collectivités ont souligné qu'elles faisaient des efforts pour fournir des services dans les deux langues officielles.

Parmi les clients qui ont eu recours aux services offerts par les CBDC, plus de 99 % ont indiqué qu'ils avaient été en mesure d'avoir accès à des services dans la langue de leur choix et seulement trois répondants ont précisé qu'ils n'avaient pas pu. De ces trois répondants, un seul vivait dans une CLOSM. Les participants aux entrevues (33 sur 35) ont souligné que les CBDC fournissent des services dans les deux langues officielles, s'il y a lieu. Les deux autres répondants ont indiqué qu'ils n'étaient pas certains dans quelle langue les services avaient été fournis ou qu'ils avaient noté le manque de capacité linguistique dans la région, mais ont indiqué que si une personne demandait à être servie dans une langue précise (français), la CBDC serait en mesure d'obtenir de l'aide externe. Les participants aux entrevues ont donné des exemples de mesures prises par les CBDC pour voir à ce qu'il y ait bien une capacité linguistique. Notamment, plusieurs participants aux entrevues (11 sur 35) ont précisé que les CBDC avaient du personnel bilingue sur place. Quelques-uns (6 sur 35) ont indiqué qu'un plan de rechange était en place pour offrir des services en français au besoin, ce qui est particulièrement intéressant parce que cinq de ces personnes vivent à Terre-Neuve-et-Labrador, où il n'y a pas de CLOSM. Ces personnes ont souligné que leurs CBDC les dirigeraient vers des employés bilingues d'autres CBDC, des membres des conseils ou d'ODER ou obtiendraient leur aide. Deux des personnes interrogées ont précisé que les documents et les publications sont offerts dans les deux langues officielles.

Le défi le plus commun que les CBDC doivent relever en ce qui a trait aux services bilingues est la difficulté à embaucher des candidats qualifiés bilingues pour doter les postes. Quelques personnes interrogées dans les CBDC (4 sur 19) ont d'ailleurs souligné ce point. Par contre, aucune de ces quatre personnes ne travaillait dans une CBDC exerçant ses activités dans une CLOSM. Trois cadres supérieurs ou gestionnaires de programme ont également soulevé le point.

**Conclusion :** Les CBDC répondent aux besoins des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

---

[52] *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le PDC*, Annexe C (versions anglaise et française), mai 2005, page 7.

[53] Aux termes de l'entente conclue par les CBDC et l'APECA dans le cadre du PDC, il faut qu'au moins 5 % de la population parle la langue minoritaire pour qu'elle soit désignée comme une CLOSM.

### 3.3.5 Satisfaction des besoins des collectivités autochtones

**Constatations**

L'accès à un prêt en capital peut être particulièrement difficile pour les PME autochtones. L'Ulnooweg Development Group Inc. offre son soutien aux entrepreneurs autochtones du Canada atlantique. Le groupe offre des prêts et des services aux entreprises autochtones depuis 1986. Selon le site Web de l'organisme, les services de crédit du groupe Ulnooweg apportent un soutien financier aux entreprises qui pourraient ne pas être admissibles à obtenir des prêts auprès d'autres institutions de crédit[54]. Au départ, l'Ulnooweg Development Group a reçu un montant de six millions de dollars en fonds d'investissement du PDC pour le soutien des PME autochtones. Ce montant a été complètement utilisé, de même que l'aide accordée au titre du PDC, pour des prêts remboursables aux PME autochtones. De plus, à l'instar des CBDC dans le cadre du PDC, l'Ulnooweg Development Group offre des services de consultation aux entrepreneurs autochtones dans l'ensemble des provinces de l'Atlantique.

Selon l'évaluation des incidences du PDC au Canada (mars 2006), au Canada atlantique, les CBDC aident les clients autochtones individuellement ou leur recommandent de consulter l'Ulnooweg Development Group Inc., qui soutient les entrepreneurs autochtones au même titre que les CBDC[55]. La mesure dans laquelle les CBDC et le groupe Ulnooweg collaborent n'est pas bien définie. Selon un représentant de l'Association atlantique des CBDC, certaines CBDC ont établi une relation avec Ulnooweg individuellement, mais il n'y a pas d'entente officielle entre le groupe et l'Association atlantique. Le représentant a donné des exemples de collaboration entre les CBDC et le groupe, notamment des recommandations, la participation de membres du groupe Ulnooweg à l'Association atlantique, ententes d'approvisionnement, etc. Cependant, selon les commentaires d'un représentant du personnel des Affaires autochtones de l'APECA, bien que les PME autochtones soient mieux desservies par l'intermédiaire de l'Ulnooweg Development Group, il y a toujours place à davantage de collaboration entre le groupe et les CBDC. Ce représentant suggère que malgré le fait qu'Ulnooweg aimerait s'associer aux CBDC et qu'elle ait approché l'Association atlantique afin d'établir une relation avec les CBDC, cette dernière n'est pas encore chose faite. Les raisons expliquant cette situation ne sont pas claires, mais le représentant a indiqué que ce serait peut-être attribuable au fait que les prêts accordés aux PME autochtones sont parfois considérés comme étant à haut risque et par conséquent moins intéressants aux yeux des CBDC. La personne interrogée a aussi ajouté que le groupe Ulnooweg aimerait partager le risque avec les CBDC, dans la mesure du possible. La portée de l'évaluation n'a pas permis d'examiner en profondeur la relation entre le groupe et les CBDC; la mesure dans laquelle les organismes collaborent n'est donc pas encore précise.

On a demandé aux répondants à l'enquête auprès des CBDC de fournir de l'information sur le pourcentage d'Autochtones de leur collectivité et de leur clientèle. Un peu plus de 60 % des répondants ont répondu aux deux questions, et 55 % d'entre eux ont indiqué que le pourcentage de leurs clients qui sont Autochtones est égal ou même plus élevé que celui des Autochtones

[54] Ulnooweg Development Group Inc. : http://www.ulnooweg.ca/about.php
[55] Réseau pancanadien des sociétés d'aide au développement des collectivités, *Impact Assessment of Community Futures in Canada*, mars 2006, page 22.

dans leur collectivité. L'autre 45 % a mentionné que les clients autochtones représentaient un plus petit pourcentage que la proportion d'Autochtones dans leur collectivité.

Les données sur le marché du travail de Statistique Canada indiquent que le pourcentage d'Autochtones dans la population du Canada atlantique a augmenté, passant de 2,7 % en 1996 à 3,7 % en 2006. Ce pourcentage, pour chaque province de l'Atlantique, est présenté dans le tableau qui suit.

**Tableau 24. Populations autochtones au Canada atlantique**

| Pourcentage d'Autochtones au Canada atlantique | | | |
|---|---|---|---|
| | **1996** | **2001** | **2006** |
| Canada atlantique | 2,7 % | 3,2 % | 3,7 % |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 2,6 % | 3,7 % | 4,7 % |
| Île-du-Prince-Édouard | 0,7 % | 1,0 % | 1,3 % |
| Nouvelle-Écosse | 1,4 % | 1,9 % | 2,7 % |
| Nouveau-Brunswick | 1,4 % | 2,4 % | 2,5 % |

Un petit nombre (8) de répondants à l'enquête auprès des clients se sont identifiés comme étant autochtones, ce qui représente 2,8 % des répondants. Ce pourcentage est légèrement moins élevé que le pourcentage de la population autochtone (3,7 %) au Canada atlantique selon les données recueillies au cours du recensement 2006 de Statistique Canada.

**Conclusion :** L'Ulnooweg Development Group Inc., qui, au départ, fournissait des fonds d'investissement par l'intermédiaire du PDC, répond aux besoins des Autochtones du Canada atlantique. Cependant, certains renseignements suggèrent qu'il est possible d'établir un meilleur partenariat ou une meilleure collaboration entre l'Ulnooweg Development Group et les CBDC. Certaines CBDC répondent mieux aux besoins des collectivités autochtones que d'autres.

## 3.4 Incidences du programme à moyen terme

Les constatations de l'évaluation sur les incidences à moyen terme du programme sont exposées dans la présente section du rapport. Il y avait une question sur le sujet dans l'évaluation :

- Dans quelle mesure le PDC a-t-il stimulé le développement économique des collectivités, aidé les collectivités à développer et diversifier leur économie et renforcé les capacités communautaires?

### 3.4.1 Incidences à moyen terme du PDC

**Constatations**

**Développement économique communautaire (DEC)**
Les documents fondateurs du PDC précisent que les organismes de développement des collectivités reçoivent du financement, notamment pour soutenir les projets communautaires et les initiatives particulières en collaborant avec des partenaires du secteur public et privé, afin de mettre en œuvre des projets stratégiques communautaires ou d'exécuter des initiatives particulières axées sur les collectivités. Cependant, les projets de développement économique des collectivités (DEC) ne font pas partie du mandat des CBDC. Malgré tout, les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont indiqué que la plupart des CBDC participent aux projets de DEC. Lorsqu'on leur a demandé à combien de projets de DEC leur CBDC participe au cours d'une année représentative, seulement quelques répondants ont répondu « aucun » (trois membres du personnel d'une CBDC et un membre du conseil d'une CBDC). Un grand nombre de membres des conseils d'une CBDC (11) et plusieurs employés de CBDC (quatre) ont répondu « Je ne sais pas ». Parmi les autres personnes qui ont répondu à cette question, la plupart ont mentionné que leur CBDC participait à entre un et six projets (51,8 % des employés de CBDC et 33,3 % des membres des conseils d'une CBDC), avec une valeur médiane de 4. Une CBDC a investi en moyenne onze heures pour chaque projet de DEC auquel elle a participé.

Les entrevues avec les parties prenantes suggèrent que le DEC au Canada atlantique est principalement soutenu par les prêts et les services de consultation des CBDC, qui permettent de créer et d'étendre les activités ainsi que d'améliorer les compétences et les connaissances en affaires des clients. Les CBDC ont permis le démarrage d'entreprises et le renforcement des entreprises existantes. Depuis la création du PDC, les CBDC ont octroyé 20 571 prêts. Selon les données contenues dans les rapports électroniques, au cours de la période quinquennale d'évaluation, les CBDC ont soutenu la création de 5 452,3 équivalents temps plein (ETP)[56], et le maintien de 10 496,0 ETP (pour obtenir la répartition des emplois créés et conservés par province, le lecteur est prié de consulter l'Annexe B). Les parties prenantes indiquent que c'est grâce aux prêts et aux autres services offerts par les CBDC (p. ex. services de consultation) que ces emplois ont été créés ou maintenus et que les entreprises ont été renforcées, ce qui soutient le développement économique des collectivités par la création, le maintien et le renforcement des entreprises.

**Diversification économique**

Trois quarts des participants aux entrevues jugent que le PDC a aidé les collectivités à diversifier leur économie (24 sur 32); plusieurs personnes (cinq) n'en étaient pas certaines et quelques-unes (trois) n'étaient pas d'accord avec l'énoncé.

[56] Un équivalent temps plein (ETP) est le ratio entre le nombre total d'heures rémunérées pour une certaine période (temps partiel, temps plein, à forfait) et le nombre d'heures travaillées pendant cette période. [traduction libre] http://www.businessdictionary.com/definition/full-time-equivalent-FTE.html

L'information contenue dans les rapports électroniques fournit la répartition des investissements par secteur au cours de la période quinquennale d'évaluation; par contre, il n'y a aucune répartition selon le nombre de prêts. Le tableau 25 montre le pourcentage de l'investissement total par secteur au cours de la période d'évaluation.

Les données des rapports électroniques indiquent que les CBDC investissent dans les PME dans l'ensemble des secteurs d'activité. Il n'y a que l'exploitation minière et l'aquaculture qui n'ont pas reçu d'investissement dans certaines provinces, au cours de la période d'évaluation, ce qui soutient les réponses à l'enquête auprès des clients. Le tableau 26 montre la répartition des répondants à l'enquête auprès de clients selon les secteurs. Remarque : les choix dans l'enquête auprès des clients n'étaient pas les mêmes que ceux contenus dans les rapports électroniques; une comparaison directe est donc impossible.

**Tableau 25. Pourcentage des investissements par secteur, par région**

| | **Pourcentage des investissements par secteur (avril 2003 à août 2007)** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Î.-P.-É.** | **T.-N.-L.** | **N.-B.** | **N.-É.** | **CB** | **ATLANTIQUE** |
| Agriculture | 3,2 % | 0,7 % | 3,1 % | 0,3 % | 1,1 % | 2,5 % |
| Aquaculture | -- | -- | 2,1 % | 1,9 % | -- | 1,4 % |
| Pêche | 0,3 % | 13,1 % | 3,8 % | 1,5 % | 1,6 % | 4,8 % |
| Foresterie | -- | 2,3 % | 3,2 % | 1,1 % | 0,6 % | 2,1 % |
| Exploitation minière | -- | -- | -- | 0,2 % | -- | 0,1 % |
| Construction | 4,9 % | 6,5 % | 4,0 % | 7,7 % | 3,5 % | 5,6 % |
| Tourisme | 19,5 % | 8,0 % | 3,7 % | 9,4 % | 13,4 % | 7,5 % |
| Transport et entreposage | -- | 3,8 % | 7,8 % | 6,2 % | 9,1 % | 6,3 % |
| Vente de gros et au détail | 15,4 % | 34,1 % | 23,7 % | 22,9 % | 9,5 % | 24,4 % |
| Industrie manufacturière | 15,2 % | 5,5 % | 8,7 % | 7,6 % | 7,7 % | 7,8 % |
| Autres industries[57] | 41,4 % | 26,0 % | 39,8 % | 38,2 % | 53,6 % | 37,5 % |
| Total | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | |

[57] Les codes contenus dans le tableau sont ceux tirés du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), utilisé dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. La catégorie « Autres industries » ne peut pas être davantage répartie, étant donné que l'information n'est pas accessible dans le système de rapports électroniques. Cependant, selon l'information anecdotique fournie par les CBDC, la catégorie comprend notamment les services personnels comme les salons de coiffure et les salons d'esthétique ainsi que les fournisseurs de services professionnels (avocats, comptables, consultants en gestion, etc.).

**Tableau 26. Clients des CBDC par secteur**

| Secteur | Nombre | Pourcentage |
|---|---|---|
| Agriculture, foresterie, chasse et pêche | 63 | 16,8 |
| Services publics | 2 | 0,4 |
| Construction | 28 | 7,4 |
| Industrie manufacturière | 24 | 6,5 |
| Vente de gros | 10 | 2,6 |
| Vente au détail | 67 | 18,0 |
| Transport et entreposage | 12 | 3,2 |
| Technologie de l'information et industries culturelles | 11 | 2,8 |
| Finance et assurances | 2 | 0,4 |
| Immobilier, location et crédit-bail | 7 | 1,7 |
| Services professionnels, scientifiques et techniques | 16 | 4,2 |
| Gestion de sociétés et d'entreprises | 2 | 0,4 |
| Services éducatifs | 5 | 1,2 |
| Soins de santé et aide sociale | 12 | 3,1 |
| Arts, spectacles et loisirs | 21 | 5,6 |
| Hébergement et restauration | 34 | 9,0 |
| Autres services (sauf administration publique) | 57 | 15,2 |
| Autre | 5 | 1,3 |
| **Total** | **372** | **100,0** |

**Renforcement des capacités des collectivités**

Industrie Canada et FedNor définissent le renforcement des capacités comme étant un vaste ensemble d'activités complexes qui permettent aux gens ayant différents antécédents de jouer un rôle plus actif qu'auparavant dans le façonnement de leur économie et de la détermination de l'avenir de leur collectivité. Le renforcement permet aux collectivités d'établir leurs priorités, de déterminer et de développer leurs propres capacités et ressources ainsi que de faire les meilleurs investissements possible[58].

La quasi-totalité des répondants à l'enquête auprès des CBDC jugent que leur CBDC a aidé à renforcer les capacités en matière de DEC. Un peu moins de 90 % des répondants (89,8 %) ont indiqué que leur CBDC y a contribué dans une « certaine mesure » (40,7 %) ou dans une « grande mesure » (49,2 %). Les répondants qui n'étaient pas d'accord avec l'énoncé ont indiqué qu'ils ne savaient pas dans quelle mesure leur CBDC avait contribué au renforcement.

Les participants aux entrevues et les répondants aux enquêtes ont mentionné que les CBDC ont réussi à renforcer les capacités des collectivités. Presque tous les participants aux entrevues (34 sur 36) jugent que le PDC a renforcé les capacités des collectivités. Cette affirmation a été

[58] Aux fins de l'évaluation, FedNor a établi cette définition de « renforcement des capacités » à partir de documents existants. L'APECA n'a pas fourni de définition du terme.

corroborée par les répondants aux enquêtes auprès des CBDC et des clients. La presque totalité des répondants à l'enquête auprès des CBDC (96,7 %) a précisé que leur CBDC avait réussi à renforcer les capacités de leur collectivité : 38,3 % ont indiqué « succès partiel » et 58,3 % « succès total ». De la même façon, les répondants à l'enquête auprès des clients ont mentionné que leur CBDC avait été relativement en mesure (« succès partiel » – 42,2 %) ou très en mesure (« succès total » – 29,0 %) de renforcer les capacités de leur collectivité.

Le développement ou le renforcement des capacités des collectivités comprend l'amélioration des compétences des personnes qui y jouent un rôle. L'information provenant de l'évaluation démontre que les CBDC améliorent les compétences et les connaissances en affaires des clients. De plus, il y a des preuves que les clients ont établi des partenariats grâce à leur collaboration avec une CBDC. Cette situation a également une incidence sur les capacités. Près de 15 % des clients ont indiqué qu'ils ont établi des partenariats en raison de leur collaboration avec une CBDC. De ce pourcentage, 83,3 % des répondants ont établi entre un et trois partenariats. Les partenariats financiers représentaient 38,1 % des partenariats mentionnés (18). Les autres partenariats portaient sur l'échange d'information, de services ou de références. Les clients qui ont indiqué avoir établi des partenariats l'ont fait avec des PME, des associations, des banques ou la BDC.

Les participants aux entrevues (32 sur 33) croient également que les efforts déployés par les CBDC ont abouti à l'établissement de partenariats. Dans le cadre de l'évaluation, le terme « partenariat » n'a pas été défini pour les personnes interrogées, de sorte que le présent rapport ne peut pas définir ce qui est inclus et ce qui ne l'est pas. Cependant, les personnes interrogées ont souvent fait référence à d'autres organismes avec qui elles collaborent officiellement ou non afin d'atteindre leurs objectifs. Les organismes les plus souvent mentionnés sont les ODER ou les organismes de développement régional, les chambres de commerce, les divers ordres de gouvernement, les établissements financiers et la BDC. Comme il en a été question à la section 3.1 (Pertinence), il existe un partenariat officiel entre les CBDC et la BDC.

**Conclusion :** Les projets de DEC et les plans stratégiques de développement des collectivités ne font pas partie du mandat des CBDC du Canada atlantique. Cependant, les parties prenantes croient que les CBDC ont été en mesure de soutenir le DEC, d'aider les collectivités et de diversifier leur économie ainsi qu'à renforcer leurs capacités grâce à des prêts et des services.

## 3.5 Incidences du programme à long terme

Les résultats de l'évaluation du PDC au Canada atlantique sur les incidences du programme à long terme sont présentés dans la section qui suit. Les questions de l'évaluation qui ont été prises en considération sont les suivantes :

- Dans quelle mesure le PDC a-t-il contribué à l'atteinte des objectifs à long terme, p. ex. la croissance et la stabilité économiques, la diversification et le développement des collectivités rurales locales, la durabilité des collectivités et la survie des entreprises soutenues par les CBDC?
- Le PDC a-t-il entraîné des résultats positifs ou négatifs inattendus?

### 3.5.1 Contribution à l'atteinte des objectifs à long terme

**Constatations**

Il y a eu une légère variation du taux d'activité dans les régions desservies par une CBDC (bien que minime à l'Île-du-Prince-Édouard). Les données afférentes à ces régions étaient relativement cohérentes avec les données provinciales, comme le démontre le tableau ci-dessous. Par contre, il n'y a aucune preuve que le PDC a eu une incidence sur le taux d'activité.

**Tableau 27. Variation du taux d'activité (de 1996 à 2006) dans les régions desservies par une CBDC par rapport aux provinces de l'Atlantique**

| Variation du taux de participation, de 1996 à 2006 | | |
|---|---|---|
| | **Province** | **Régions desservies par une CBDC uniquement** |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 2,6 % | 2,6 % |
| Île-du-Prince-Édouard | -0,1 % | 0,1 % |
| Nouvelle-Écosse | 1,9 % | 2,0 % |
| Nouveau-Brunswick | 1,5 % | 1,1 % |

Il y a eu des variations encore plus importantes sur le plan du taux de chômage. En général, le taux de chômage a diminué au Canada, passant de 10,1 % en 1996 à 6,6 % en 2006. De la même façon, le taux de chômage au Canada atlantique a chuté, passant de 16,6 % à 11,5 % au cours de la même période. En examinant la variation du taux de chômage dans les régions desservies par une CBDC par rapport aux taux provinciaux, il est évident que le taux de chômage dans ces régions a davantage diminué que dans les provinces en général, comme le montre le tableau 28.

**Tableau 28. Variation du taux de chômage (de 1996 à 2006) dans les régions desservies par une CBDC par rapport aux provinces de l'Atlantique**

| Variation du taux de chômage, de 1996 à 2006 | | |
|---|---|---|
| | **Province** | **Régions desservies par une CBDC uniquement** |
| Terre-Neuve-et-Labrador | -3,3 % | -6,4 % |
| Île-du-Prince-Édouard | -0,6 % | -2,3 % |
| Nouvelle-Écosse | -2,4 % | -4,8 % |
| Nouveau-Brunswick | -3,0 % | -5,5 % |

Le revenu moyen a augmenté tant dans les régions desservies par une CBDC que dans les provinces de l'Atlantique. Le tableau 29 illustre les variations sur le plan du revenu moyen entre 1996 et 2006. Sauf pour Terre-Neuve-et-Labrador, l'augmentation du revenu moyen a été légèrement plus grande que dans les provinces de l'Atlantique en général.

**Tableau 29. Variation du revenu moyen (de 1996 à 2006) dans les régions desservies par une CBDC par rapport aux provinces de l'Atlantique**

| Variation du revenu moyen, de 1996 à 2006 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Province | | Régions desservies par une CBDC uniquement | |
| | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 9 465 | 6 842 | 10 138 | 7 596 |
| Île-du-Prince-Édouard | 6 705 | 7 971 | 6 038 | 7 966 |
| Nouvelle-Écosse | 9 895 | 7 856 | 9 475 | 7 448 |
| Nouveau-Brunswick | 8 142 | 7 623 | 8 096 | 7 152 |

Certains des indicateurs de la réussite à long terme des programmes de développement économique sont : variation du taux de chômage, de la répartition de l'emploi et du revenu moyen annuel du ménage. Bien que ces mesures soient très significatives, les variations des indicateurs économiques ne peuvent être associées uniquement ou directement au PDC. Il y a plusieurs autres facteurs (p. ex. autres investissements, conditions économiques) qui ont une incidence sur ces mesures. L'incidence du programme relativement aux autres répercussions communautaires est difficile à évaluer. Alors que les variations du taux de chômage semblent indiquer que la situation s'améliore plus rapidement dans les régions desservies par une CBDC que dans les provinces en général, les variations du taux d'activité et le revenu moyen sont relativement semblables aux données provinciales.

En jumelant les données recueillies au cours de l'évaluation aux données existantes contenues dans les rapports électroniques, le personnel de l'APECA a examiné l'incidence économique du PDC au Canada atlantique. L'analyse comprenait des modèles économétriques mis au point par le Conference Board du Canada pour chaque province de l'Atlantique afin d'évaluer l'incidence économique. Dans les paragraphes qui suivent, il ne sera question que des points saillants; l'analyse complète, comprenant les hypothèses et la méthodologie, se trouve à l'Annexe C du présent rapport.

L'analyse de l'incidence économique a permis d'estimer les avantages du PDC des CBDC au Canada atlantique. Selon cette analyse, grâce au soutien direct des CBDC à l'égard des entreprises, la création directe d'emploi peut servir à estimer l'incidence indirecte et induite sur l'économie des quatre provinces de l'Atlantique[59].

Selon l'analyse de l'incidence économique, le produit intérieur brut (PIB) réel était plus élevé de 150 millions de dollars (en dollars 1997 constants) en 2007 qu'il ne l'aurait été sans les dépenses dans le cadre PDC visant à soutenir directement les entreprises. De plus, au cours de la période quinquennale d'évaluation, le soutien que le PDC apporte aux entreprises entraîne une augmentation du PIB de 2,35 $ pour chaque dollar dépensé (y compris les prêts et les dépenses de fonctionnement). Cette même étude démontre que le nombre d'emplois au Canada atlantique

[59] Analyse de l'incidence économique fournie par la Section des mesures de rendement, de l'analyse et des rapports, APECA, le 29 octobre 2008.

était plus élevé de 3 300 (notamment l'amélioration de l'emploi direct, indirect et induit) en 2007 qu'il ne l'aurait été sans les dépenses dans le cadre PDC visant à soutenir directement les entreprises au cours de la période quinquennale d'évaluation. Il faut noter que les données relatives à l'emploi sont des approximations brutes et elles ne tiennent pas compte des gains nets ou des pertes nettes attribuables aux conditions économiques. Il est important de garder à l'esprit que le PDC a mis de l'avant une structure encadrant la création et le soutien des initiatives de développement et d'adaptation des collectivités situées à l'extérieur des régions métropolitaines de tout le Canada qui subissent de *fortes tensions économiques*[60], ce qui pourrait entraîner des pertes d'emplois encore plus considérables que dans les autres régions. Finalement, toujours selon l'analyse de l'incidence économique, le revenu personnel au Canada atlantique était plus élevé de 141,6 millions de dollars (en dollars 1997 constants) en 2007 qu'il ne l'aurait été sans les dépenses dans le cadre PDC visant à soutenir directement les entreprises.

Les répondants aux enquêtes jugent que les CBDC contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme du PDC. Le tableau 30 montre la mesure dans laquelle les répondants aux enquêtes auprès des clients et des CBDC sont en accord avec l'énoncé précisant que les CBDC contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme.

**Tableau 30. Points de vue des répondants aux enquêtes sur la contribution à l'atteinte des objectifs à long terme**

| **Pourcentage des répondants qui jugent que les CBDC contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme du PDC** | | |
|---|---|---|
| **Pourcentage des répondants qui sont en accord ou très en accord avec la contribution des CBDC à :** | **Répondants à l'enquête auprès des CBDC** | **Répondants à l'enquête auprès des clients** |
| la croissance et la stabilité économique | 100,0 % | 82,4 % |
| la diversification et le développement de collectivités rurales locales | 100,0 % | 80,8 % |
| la durabilité des collectivités | 98,0 % | 80,3 % |
| la survie des entreprises locales | 100,0 % | 76,7 % |

Les participants aux entrevues jugent que les CBDC contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme et la plupart de ces personnes jugent que les CBDC contribuent à l'atteinte de tous les objectifs :

- croissance et stabilité économique (35 sur 37);
- diversification et développement des collectivités rurales locales (24 sur 32);
- durabilité des collectivités (23 sur 24);
- survie des entreprises locales (26 sur 30).

[60] *Évaluation pancanadienne de l'incidence du Programme de développement des collectivités – Cadre de référence national*, juillet 2007, page 3.

**Conclusion :** En mesurant l'incidence du PDC sur les objectifs à long terme, il a été possible de présenter le nombre d'enjeux attribuables à l'incidence directe que les programmes ont sur les indicateurs d'intérêt (p. ex. croissance et stabilité économique). Cependant, l'analyse de l'incidence économique effectuée par l'APECA suggère que le PDC a contribué à la croissance économique des provinces de l'Atlantique. De plus, les parties prenantes jugent que le PDC contribue à l'atteinte des objectifs à long terme.

### 3.5.2 Incidences non intentionnelles

**Constatations**
Bien que les deux tiers des participants aux entrevues aient indiqué que le programme avait des incidences *non intentionnelles*, les exemples qui suivent sont plutôt des répercussions *imprévues*, et en général, il ne s'agit pas d'incidences du programme, mais de caractéristiques ou d'aspects de ce dernier. En d'autres mots, les personnes interrogées ont peut-être indiqué que le PDC avait une incidence qui les a étonnées (incidence imprévue), mais elles voulaient probablement dire que c'était l'envergure de l'incidence qui n'était pas intentionnelle (incidence non intentionnelle). Les personnes interrogées ont notamment relevé les « incidences » positives et négatives suivantes :

- Longévité du PDC – Le programme a passé l'épreuve du temps. C'est une réussite et il est en application depuis bien des décennies;
- Bonne réputation du PDC;
- Diversité et dévouement des membres des conseils;
- Taux de survie élevé des entreprises qui ont reçu de l'aide dans le cadre du PDC;
- Aversion pour le risque et rigidité de certaines CBDC en ce qui a trait à leurs pratiques d'octroi de prêts.

La longévité et la réputation du Programme ainsi que la diversité et le dévouement des membres des conseils sont des caractéristiques du PDC qui, selon les personnes interrogées, ont dépassé les attentes. Le taux de survie élevé des entreprises est considéré comme un élément imprévu, mais pas comme une incidence *non intentionnelle* étant donné que le programme a toujours eu l'objectif d'aider les entreprises à survivre.

**Conclusion :** L'évaluation actuelle ne révèle aucune incidence non intentionnelle attribuable au PDC au Canada atlantique (positive ou négative).

## 3.6 Rapport coût-efficacité et solutions de rechange

Les constatations tirées de l'évaluation du rapport coût-efficacité du PDC au Canada atlantique et des solutions de rechange sont présentées ici. Voici les questions qui ont été posées dans l'évaluation du rapport coût-efficacité du PDC :

- Dans quelle mesure le PDC affiche-t-il un bon rapport coût-efficacité?
- Existe-t-il des approches ou solutions de rechange d'un meilleur rapport coût-efficacité auxquelles on pourrait songer pour atteindre les objectifs du PDC?

### 3.6.1 Rapport coût-efficacité

**Constatations**

Pour évaluer le rapport coût-efficacité d'un programme, on compare généralement les coûts de fonctionnement du programme[61] aux résultats du programme afin de calculer le coût par résultat unitaire. Concernant le PDC au Canada atlantique, il n'a pas été possible d'évaluer dans quelle mesure l'administration du programme par l'APECA est efficace (c.-à-d. en comparant les coûts de fonctionnement et les résultats). Cela est dû au fait que l'APECA ne sépare pas les dépenses engagées dans le fonctionnement du PDC des dépenses engagées au titre des autres programmes qu'elle offre. Les dépenses se rapportant au PDC sont englobées dans l'ensemble des dépenses de l'APECA. Seules les affectations des coûts de fonctionnement sont disponibles.

En l'absence de données sur les coûts de fonctionnement du PDC pour l'APECA, on a évalué le rapport coût-efficacité du programme en examinant les fonds de fonctionnement versés aux CBDC et les activités des CBDC liées à leurs extrants et à leurs résultats.

Au cours de la période quinquennale d'évaluation, les CBDC et les associations ont reçu au total près de 65,5 millions de dollars pour le PDC. Sur ce montant, 45,7 millions ont servi au fonctionnement des CBDC. Par conséquent, les coûts de fonctionnement par CBDC sont en moyenne de 220 347 $ par an (de 2003-2004 à 2007-2008), avec une augmentation du financement pendant une période de quatre ans jusqu'en 2006-2007, avant une légère baisse en 2007-2008. Le tableau 31 ci-dessous présente les coûts de fonctionnement pour chaque année.

**Tableau 31. Coûts de fonctionnement du PDC au Canada atlantique**

| Coûts de fonctionnement du PDC au Canada atlantique au cours de la période d'évaluation | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2003-2004** | **2004-2005** | **2005-2006** | **2006-2007** | **2007-2008** |
| Total des coûts de fonctionnement pour les CBDC seulement | 6 835 112 $ | 7 972 612 $ | 8 667 019 $ | 11 139 373 $ | 11 064 825 $ |
| Total des coûts de fonctionnement pour les associations | 1 253 724 $ | 1 408 401 $ | 2 747 415 $ | 3 250 481 $ | 2 639 415 $ |
| Total des coûts de fonctionnement pour les CBDC et les associations | 8 088 836 $ | 9 381 013 $ | 11 414 434 $ | 14 389 853 $ | 13 704 240 $ |
| Coûts de fonctionnement moyens par CBDC (coûts pour les associations non inclus) | 158 956 $ | 189 824 $ | 211 391 $ | 271 692 $ | 269 874 $ |

En considérant le montant des fonds consacrés par les CBDC au fonctionnement du PDC (première ligne du tableau ci-dessus) et les données sur les résultats contenues dans les rapports électroniques (c.-à-d. les emplois créés ou conservés et les entreprises créées ou conservées), on a pu calculer les coûts nécessaires à l'obtention de ces résultats. Le coût moyen par ETP créé

[61] Les coûts du programme sont définis comme les coûts d'administration du programme pour l'APECA, fonds versés aux CBDC non inclus (c.-à-d. salaires, fonctionnement et entretien).

était de 8 378 $, le coût moyen par ETP conservé était de 4 352 $. Le coût moyen par entreprise en démarrage aidée était de 27 255 $ et le coût moyen par entreprise existante aidée de 11 794 $.

**Tableau 32. Coûts de fonctionnement par emploi créé ou conservé et par entreprise démarrée ou conservée**

| Coûts de fonctionnement par emploi créé ou conservé et par entreprise créée ou conservée | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Année | | | | | |
| | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | Moyenne générale |
| Coût par ETP créé | 5 803,83 $ | 6 567,93 $ | 8 061,74 $ | 12 501,91 $ | 10 107,80 $ | 8 377,87 $ |
| Coût par ETP conservé | 3 696,15 $ | 3 582,59 $ | 3 985,53 $ | 5 129,65 $ | 5 332,01 $ | 4 352,04 $ |
| Coût par nouvelle entreprise créée | 17 799,77 $ | 21 664,71 $ | 25 566,43 $ | 37 380,44 $ | 38 553,40 $ | 27 254,74 $ |
| Coût par entreprise conservée | 8 853,77 $ | 9 916,18 $ | 10 595,38 $ | 15 601,36 $ | 14 463,82 $ | 11 794,20 $ |

D'une manière générale, les coûts de fonctionnement ont augmenté au cours de la période de cinq ans, et les coûts par emploi créé, emploi conservé, entreprise en démarrage aidée et entreprise existante aidée ont à leur tour également augmenté.

Il est important de noter que ces chiffres ont été calculés à partir des montants totaux alloués aux CBDC pour le fonctionnement du programme. Comme il n'est pas possible de séparer les coûts de fonctionnement associés aux prêts accordés aux entreprises en démarrage de ceux associés aux prêts accordés aux entreprises établies, on a utilisé les coûts totaux pour calculer les deux résultats. Compte tenu du fait que les fonds de fonctionnement ne se sont pas intégralement dépensés pour financer chacun de ces résultats, ces chiffres de coûts et d'emplois sont plus élevés qu'en réalité.

Le montant de fonds d'investissement nécessaire à la création d'un emploi est peut-être une mesure plus utile. Si on regarde seulement les fonds d'investissement, il a fallu investir en moyenne 14 253 $ pour créer ou conserver un emploi. Bien que l'investissement par emploi créé ou conservé ait sensiblement augmenté en cinq ans, il est resté relativement stable au cours des trois dernières années, comme l'illustre le tableau 33.

**Tableau 33. Investissement par emploi**

| | Investissement par emploi | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | Moyenne sur cinq ans |
| **Î.-P.-É.** | 9 552 $ | 7 084 $ | 11 004 $ | 10 368 $ | 11 710 $ | 9 944 $ |
| **T.-N.-L.** | 20 669 $ | 16 075 $ | 17 064 $ | 21 334 $ | 23 428 $ | 19 714 $ |
| **N.-B.** | 12 877 $ | 12 067 $ | 12 990 $ | 12 460 $ | 12 877 $ | 12 654 $ |
| **N.-É.** | 11 948 $ | 12 079 $ | 17 925 $ | 16 072 $ | 15 395 $ | 14 684 $ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CB** | 13 478 $ | 10 105 $ | 11 033 $ | 14 113 $ | 13 377 $ | 12 421 $ |
| **Canada atlantique** | 13 756 $ | 12 385 $ | 14 841 $ | 15 092 $ | 15 193 $ | 14 253 $ |

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, le montant investi par emploi créé varie de manière considérable selon la province, l'Île-du-Prince-Édouard enregistrant la moyenne sur cinq ans la plus basse avec 9 944 $, et Terre-Neuve-et-Labrador enregistrant la moyenne la plus élevée avec 19 714 $. Il est également important de se souvenir que cet investissement est remboursé par le client à sa CBDC et semble donc valoir la peine.

Aux fins de l'évaluation, on s'est intéressé à un autre indicateur du rapport coût-efficacité du PDC : les fonds obtenus auprès d'autres sources. En cinq ans, un total de 191,6 millions de dollars ont été obtenus d'autres sources, ce qui représente 0,84 $ par dollar investi. Comme l'illustre le tableau 34, les fonds obtenus d'autres sources par dollar investi varient de manière considérable selon la province, la partie continentale de la Nouvelle-Écosse enregistrant la moyenne la plus basse à 0,57 $, et l'Île-du-Prince-Édouard enregistrant la moyenne la plus élevée à 1,12 $. Malheureusement, on ne dispose pas de points de référence fiables pour déterminer le montant idéal obtenu d'autres sources. Ces chiffres en soi sont relativement difficiles à interpréter et doivent uniquement être considérés comme des variables subrogatives au rapport coût-efficacité du programme.

**Tableau 34. Fonds obtenus d'autres sources par dollar investi**

| **Fonds obtenus d'autres sources par dollar déboursé** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2003-2004** | **2004-2005** | **2005-2006** | **2006-2007** | **2007-2008** | **Moyenne** |
| **Î.-P.-É.** | 2,17 $ | 1,06 $ | 0,70 $ | 0,72 $ | 0,80 $ | 1,12 $ |
| **T.-N.-L.** | 0,66 $ | 1,25 $ | 1,29 $ | 0,77 $ | 0,27 $ | 0,83 $ |
| **N.-B.** | 1,06 $ | 0,85 $ | 1,03 $ | 0,96 $ | 1,27 $ | 1,04 $ |
| **N.-É.** | 0,90 $ | 0,61 $ | 0,42 $ | 0,55 $ | 0,50 $ | 0,57 $ |
| **CB** | 0,80 $ | 1,07 $ | 0,67 $ | 0,69 $ | 0,88 $ | 0,82 $ |
| **Canada atlantique** | 0,96 $ | 0,92 $ | 0,84 $ | 0,76 $ | 0,77 $ | 0,84 $ |

Le rapport coût-efficacité du PDC est amélioré grâce à la participation de bénévoles à l'administration du programme. Les répondants à l'enquête auprès des CBDC ont déclaré qu'en moyenne les membres bénévoles des conseils d'administration y ont contribué au total à hauteur de 68 heures par mois (médiane de 42,5 heures).

Enfin, on a demandé aux répondants à l'enquête auprès des CBDC ce qu'ils pensaient de l'efficacité du modèle d'exécution actuel (autrement dit, l'exécution du PDC assurée par l'intermédiaire des CBDC) pour la mise en œuvre du PDC. Tous les répondants ont estimé que le modèle est « plus ou moins efficace » (20 %) ou « très efficace » (80 %).

**Conclusion :** Il est impossible de déterminer si l'administration du PDC par l'APECA est efficace ou pas, étant donné que les coûts de fonctionnement de l'APECA aux fins du programme ne sont pas suivis de façon séparée par rapport aux autres programmes de l'APECA.

**Conclusion :** Même s'il n'existe pas de programme cible et si on n'a pas non plus cerné d'autres programmes aux fins de comparaison, l'administration du PDC par les CBDC semblent être efficace, comme le montrent la stabilité et la croissance relatives des fonds d'investissement requis par emploi créé ou conservé, le montant des fonds obtenus d'autres sources pour financer le PDC, et les précieuses heures accordées par des bénévoles dans la mise en œuvre du PDC par les CBDC. Toutefois, les ratios du montant investi par emploi créé ou conservé par rapport aux fonds obtenus d'autres sources par dollar déboursé varient considérablement selon la région.

### 3.6.2 Solutions de rechange

**Constatations**
On a également demandé aux participants aux enquêtes s'ils estimaient que le modèle d'exécution actuel est le modèle le plus approprié et le plus efficace pour atteindre les objectifs du PDC. Presque toutes les personnes interrogées (30 sur 32) estiment que le modèle actuel est le modèle d'exécution le plus approprié et le plus efficace. Plusieurs d'entre elles (11 sur 32) ont déclaré que la force du programme réside dans l'engagement local et la prise de décisions à l'échelle locale. Quelques autres (3 sur 32) ont souligné que le conseil d'administration bénévole est un atout pour le programme, puisque ses membres veulent vraiment obtenir des résultats.

On a demandé aux répondants à l'enquête auprès des clients s'il y avait selon eux une autre approche pour mettre en œuvre le PDC. Plus de la moitié (54,8 %) ont répondu par « non », 19,7 % ont répondu par « Je ne sais pas ». Les 25,5 % qui ont répondu par « oui » ont fait remarquer qu'on pouvait apporter des améliorations au programme, au lieu de trouver des approches de rechange pour sa mise en œuvre. Les participants aux entrevues (27 sur 34) ont également indiqué des améliorations qui, selon eux, rendraient le programme plus efficace. Le besoin de plus de fonds de fonctionnement a été le point le plus fréquemment soulevé par les participants aux entrevues (11 sur 34). Selon les participants aux entrevues, des fonds de fonctionnement supplémentaires sont nécessaires :

- pour attirer et conserver les ressources qualifiées dans les collectivités rurales;
- pour la technologie et les infrastructures;
- pour le suivi des prêts;
- pour accroître la visibilité et intensifier le marketing des CBDC et du PDC;
- pour mettre en œuvre d'autres activités de développement économique des collectivités;
- pour la surveillance et la production de rapports.

Quelques participants aux entrevues (3 sur 34) ont également suggéré qu'il faudrait une correspondance plus étroite avec les ODER ou une plus grande collaboration avec eux.

On a aussi demandé aux répondants aux enquêtes d'indiquer les trois principales difficultés éprouvées dans la conception et l'exécution du programme. Ces difficultés sont :

- l'insuffisance de nouveaux fonds d'investissement alloués par l'APECA (70,5 %);
- l'insuffisance de Fonds de fonctionnement pour avoir plus de personnel (54,1 %);
- les retards dans la communication des niveaux de financement (c.-à-d. ne pas être mis au courant des niveaux de financement dès le début de la nouvelle année financière) (44,3 %).

Enfin, en ce qui concerne les méthodes d'exécution de rechange, on peut lire dans un rapport du Sénat de 2008 intitulé *Au-delà de l'exode : mettre un terme à la pauvreté rurale*[62] :

> « Les défis rencontrés pour accéder au crédit dans le Canada rural ont été reconnus depuis longtemps au niveau fédéral. On peut affirmer que le programme qui a le mieux réussi à aborder cette préoccupation a été le Programme de développement des collectivités, initiative financée par le gouvernement fédéral, mais implantée dans la collectivité et dirigée par la collectivité [...]. »
>
> « [...] 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. »

Étant donné l'avantage reconnu d'avoir un engagement local dans les CBDC et des décisions relatives aux prêts des OADC prises à l'échelle locale, tout modèle d'exécution de rechange devra intégrer cette présence locale pour être considéré comme aussi efficace ou plus efficace que le modèle actuel.

**Conclusion :** Aucune approche plus efficace ou plus efficience pour l'exécution du PDC n'a été cernée. Toutefois, certaines parties prenantes ont suggéré des améliorations qui pourraient être apportées au programme.

[62] Sénat du Canada, *Au-delà de l'exode : mettre un terme à la pauvreté rurale*, *Rapport final du Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts*, juin 2008, page 297 et page 301.

# 4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

La présente section expose les conclusions et recommandations générales issues de l'évaluation du Programme de développement des collectivités au Canada atlantique.

## Conclusions sur la pertinence du PDC

Le PDC correspond toujours à un besoin, principalement parce que les PME participent de manière importante aux économies locales et que le PDC vient en aide à des entreprises qui sans lui seraient incapables de démarrer, de survivre et de prendre de l'expansion. Les recherches appuient l'idée selon laquelle les PME éprouvent des difficultés pour accéder aux fonds accordés par les établissements financiers traditionnels. Les parties prenantes conviennent que tous les services offerts dans le cadre du PDC au Canada atlantique sont requis en permanence; le besoin de financement des entreprises est le plus fréquemment cité.

La présente évaluation permet de conclure que le rôle du gouvernement fédéral est nécessaire et opportun puisque le programme répond à un besoin national, et cette participation est nécessaire pour assurer la cohérence et la coordination nationale du programme. Elle a également permis de reconnaître qu'il faut une aide financière du gouvernement fédéral et que si le programme était transféré aux provinces, le niveau et la qualité des services pourraient en pâtir.

En plus d'accorder une aide financière aux PME, le PDC leur offre toute une gamme de services (p. ex. séances de consultation, renseignements d'affaires et services d'aiguillage). Il existe d'autres programmes et organisations qui offrent certains des services offerts dans le cadre du PDC; toutefois, aucun autre programme n'offre toute la gamme de services que le PDC offre. Le degré et le genre de collaboration avec ces organisations varient d'une CBDC à l'autre.

Enfin, les objectifs locaux des CBDC sont en général alignés sur le PDC. Les deux principales activités assumées par les CBDC (c.-à-d. les services aux entreprises et l'accès aux capitaux) sont directement alignées sur les objectifs du PDC national. Toutefois, au Canada atlantique, les CBDC n'ont pas pour mandat d'exécuter des projets de développement économique des collectivités ni des activités de planification stratégique communautaire, ces projets et ces activités faisant partie du programme national. Même si les mandats des CBDC du Canada atlantique sont différents de celles des autres régions du Canada, leurs objectifs et leurs activités répondent aux besoins des PME des régions rurales du Canada atlantique.

Les objectifs du PDC correspondent aux objectifs de l'APECA. L'APECA a pour mission d'assurer le développement économique du Canada atlantique, et les objectifs du PDC (c.-à-d. favoriser la stabilité et la croissance économiques et la création d'emplois; contribuer à la création d'économies rurales locales diversifiées et concurrentielles; aider à bâtir des collectivités durables) sont clairement conformes aux objectifs stratégiques de l'APECA, qui sont clairement énoncés dans l'Architecture d'activités de programmes (AAP) de l'Agence : entreprises concurrentielles et durables au Canada atlantique, particulièrement celles de petite et moyenne taille; dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique; politiques et programmes visant à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique.

**Conclusions sur la conception et l'exécution du PDC**

Selon les parties prenantes, les réseaux de CBDC qui sont en place (c.-à-d. national, provinciaux, régionaux, intrarégionaux) sont efficaces. Le principal avantage de ces réseaux est qu'ils permettent à leurs membres d'échanger des pratiques exemplaires et de discuter des problèmes qui les préoccupent pour les régler.

Les parties prenantes du programme ont cerné des facteurs, aux échelles nationale, régionale et locale, qui ont des incidences sur l'atteinte des objectifs du programme et qui contribuent à les atteindre. Le niveau de financement a été le facteur le plus fréquemment cité. Les parties prenantes ont indiqué qu'il y a un besoin particulier d'aide financière supplémentaire pour résoudre les difficultés liées au recrutement et au maintien en poste de personnel qualifié. Les difficultés les plus fréquemment relevées par les CBDC correspondent à des facteurs sur lesquels le programme n'a aucun contrôle (c.-à-d. l'effondrement des secteurs ou le ralentissement de l'économie et l'exode des populations des collectivités ou le vieillissement des populations). Les réseaux et le FICAEL ont été cités comme des facteurs qui contribuent à l'atteinte des résultats du programme. Le fait que les décisions sont prises à l'échelle locale a également été souligné par les participants aux entrevues.

L'une des questions d'évaluation, issue du cadre d'évaluation du PDC national, concerne la mesure dans laquelle les parties prenantes communautaires participent à l'élaboration de plans stratégiques. Bien que les documents fondateurs du PDC indiquent que les OADC prennent part aux activités de planification stratégique communautaire, au Canada atlantique ces activités font partie du mandat des ODER, et non des CBDC. Par conséquent, l'évaluation du PDC au Canada atlantique a porté sur la participation des CBDC à l'élaboration de plans stratégiques communautaires. L'évaluation a montré que les CBDC participent, dans une certaine mesure, à l'élaboration de ces plans. Même si les CBDC ne dirigent pas d'exercices de planification stratégique communautaire, les activités qu'elles accomplissent sont liées aux plans stratégiques communautaires.

En général, les fonds d'investissement sont bien gérés. On peut le constater par le niveau d'activité des prêts et par la croissance des fonds d'investissement. Les documents relatifs à l'entente entre l'APECA et les CBDC décrivent les exigences en matière de rapports concernant bon nombre de ces mesures. Toutefois, il y a de grands écarts entre les régions, en particulier pour ce qui est du pourcentage de fonds d'investissement dans les prêts en cours.

Bien que le niveau global d'activité des prêts pour la région de l'Atlantique soit en moyenne de 77,83 %, certaines CBDC n'ont pas atteint le rendement souhaité à cet égard pendant la période de cinq ans. Au cours de cette période, 11 CBDC ont consacré en moyenne moins de 70 % de leurs fonds aux prêts en cours, 6, moins de 60 %, et 2, moins de 50 %.

Par conséquent,

**Recommandation 1 : Que l'APECA travaille de concert avec les CBDC pour fixer des objectifs convenables relativement au pourcentage de fonds d'investissement engagés dans des prêts en cours. Selon l'analyse des données des rapports électroniques, un pourcentage minimal de 70 % est un objectif raisonnable.**

Concernant les autres mesures du rendement, les CBDC recueillent et surveillent les données sur le rendement et en font rapport régulièrement, y compris la plupart des éléments d'information nécessaires aux fins d'évaluation. L'une des exceptions touche les statistiques sur la création d'emplois : les CBDC ne fournissent que des estimations. Cela a été considéré comme une lacune dans la précédente évaluation, et une recommandation a été formulée en vertu de laquelle l'APECA devrait encourager les CBDC à assurer le suivi du nombre réel d'emplois créés et conservés. Dans sa réponse à la direction; l'APECA a précisé que « les CBDC surveilleront les emplois créés réels dans une même période. Les régions feront des enquêtes périodiques. »[63]

De plus, il y a quelques écarts entre les CBDC dans le mode de suivi des pertes liées aux prêts, le moment choisi pour la radiation, la manière d'effectuer la radiation et le calcul des provisions pour mauvaises créances.

Donc,

**Recommandation 2 : Que l'APECA aide les CBDC à établir une méthode systématique de suivi auprès des clients afin d'obtenir des données réelles sur la création et la préservation d'emplois, qu'elle les aide à élaborer des mesures du rendement acceptables pour les pertes liées aux prêts et qu'elle veille à ce que les CBDC fassent rapport régulièrement sur ces chiffres.**

Enfin, concernant la question de la mesure du rendement, le fait que l'APECA ne procède pas au suivi des dépenses de fonctionnement de façon séparée par rapport aux autres programmes rend la surveillance des dépenses et la mesure du rapport coût-efficacité de l'administration du programme par l'Agence plus difficiles.

Par conséquent,

**Recommandation 3 : Que l'APECA prenne les mesures nécessaires pour pouvoir inscrire séparément les dépenses de F et E associées au PDC et pour en faire rapport.**

Les CBDC ont mis en œuvre des politiques et des pratiques liées à la sélection et à la reconduction des membres des conseils d'administration. De plus, elles ont établi des processus visant à communiquer aux membres les exigences en matière de responsabilisation. Les CBDC rendent compte publiquement de leurs activités, même si beaucoup de leurs activités de communications sont liées au marketing, au lieu de leur servir à faire connaître leurs activités ou à communiquer leurs résultats. Il existe diverses méthodes de communications externes et leur régularité varie d'une CBDC à l'autre. Un examen des sites Web des CBDC montre que les rapports annuels ne sont pas rapidement et facilement utilisables sur de nombreux sites[64], même si l'Association atlantique des CBDC a fait savoir qu'elle va ajouter une icône avec un lien

[63] ACOA, Policy and Programs Management Response – Evaluation of the Community Futures Program, janvier 2004.

[64] Les copies des rapports annuels de l'Association atlantique des CBDC, de l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick, de l'association CBDC Long Range et de l'Association des CBDC de Terre-Neuve-et-Labrador sont disponibles sur les sites Web respectifs de chaque organisation, dans la rubrique « nouvelles ».

hypertexte vers les pages Web de toutes les CBDC afin de permettre aux différents bureaux des CBDC et de l'Association de télécharger leurs rapports annuels à un emplacement bien visible sur leurs sites Web respectifs. Enfin, la présentation des rapports annuels, et les informations qui y figurent, varient selon la province.

Par conséquent,

**Recommandation 4 : Que l'APECA aide les CBDC à trouver une façon plus uniforme de communiquer les résultats aux collectivités. L'APECA et l'Association atlantique des CBDC encouragent l'élaboration d'un format type pour les rapports annuels qui serait utilisé par toutes les CBDC du Canada atlantique. L'Association atlantique des CBDC continue de prévoir un endroit bien en vue où afficher les rapports annuels sur les sites Web des CBDC, et toutes les CBDC sont encouragées à publier leurs rapports annuels sur leur site Web.**

À l'issue de la précédente évaluation du PDC, il a été recommandé que l'APECA encourage les CBDC à établir des normes concernant les heures d'ouverture, le temps minimal à consacrer aux séances de consultation, le nombre de réunions minimal avec les clients et le délai de traitement des demandes d'information et des demandes d'inscription[65]. Dans sa réponse, la direction de l'APECA a indiqué qu'« on demandera aux CBDC d'élaborer des normes de prestation de services particulières[66]. » Des normes de service ont été élaborées et mises en œuvre à divers degrés dans toutes les CBDC. Certaines normes mises en évidence dans la précédente évaluation n'ont pas été mises en œuvre dans certaines CBDC. En particulier, une majorité de CBDC n'ont pas encore élaboré, ni mis en œuvre les normes concernant le temps minimal à consacrer aux séances de consultation et le nombre minimal de réunions avec les clients.

Par conséquent,

**Recommandation 5 : Que l'APECA fasse un suivi auprès des CBDC et les encourage à développer les normes de service précisées dans la dernière évaluation.**

### Conclusions sur les incidences du programme

Le PDC a réussi à atteindre ses objectifs. Les CBDC fournissent des renseignements d'affaires, des services d'aiguillage et des services de consultation pertinents à leurs clients, qui sont très satisfaits de ces services. Les CBDC répondent également aux besoins des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) en leur fournissant des conseils, du soutien et des services dans les deux langues officielles, au besoin. Soit, les CBDC disposent de personnel bilingue sur place pour fournir leurs services dans les deux langues officielles, soit elles ont un programme en place pour offrir ces services en français en cas de besoin. La difficulté la plus courante, soulignée par les CBDC, pour fournir des services bilingues est liée aux difficultés

[65] APECA, *Évaluation du Programme de développement des collectivités offert par les Corporations au bénéfice du développement communautaire du Canada atlantique, Rapport final*, mai 2003, page 35.
[66] APECA, *ACOA Policy and Programs Management Response to the Evaluation of the Community Futures Program*, 30 janvier 2004, page 4.

éprouvées pour recruter du personnel bilingue qualifié. Toutefois, les participants aux entrevues qui ont souligné cette difficulté n'appartenaient pas à des CLOSM.

L'Ulnooweg Development Group Inc., qui au début avait reçu des fonds d'investissement au titre du PDC, répond aux besoins commerciaux des Autochtones du Canada atlantique. Les renseignements recueillis à l'occasion des entrevues donnent cependant à penser qu'il y a une possibilité d'accentuer le partenariat et la collaboration entre l'Ulnooweg Development Group et les CBDC. À en croire les informations fournies par les répondants à l'enquête auprès des CBDC, certaines CBDC semblent mieux répondre aux besoins des collectivités autochtones que d'autres.

Par conséquent,

**Recommandation 6 : Que l'APECA encourage l'association atlantique et les associations provinciales à collaborer avec l'Ulnooweg Development Group afin de cerner les possibilités de coopération et de collaboration accrues entre le groupe et les CBDC.**

Grâce aux portefeuilles de prêts et aux services aux entreprises qu'elles offrent, les CBDC ont réussi à contribuer à améliorer les connaissances et les compétences en affaires de leurs clients, à créer de nouvelles entreprises en les aidant à démarrer, et à maintenir et renforcer des entreprises établies. La majorité des clients interrogés ont déclaré qu'ils n'auraient pas été capables de démarrer leur entreprise, de survivre ou de l'agrandir, sans l'aide des CBDC. Plus de 20 % des clients ont également précisé que c'est grâce aux prêts consentis par les CBDC qu'ils ont été en mesure d'obtenir des fonds d'autres sources.

Les projets de développement économique des collectivités, et l'élaboration de plans stratégiques communautaires, ne relèvent pas du mandat des CBDC au Canada atlantique. Toutefois, les parties prenantes estiment que, grâce à leurs activités de prêt et à leurs services aux entreprises, les CBDC ont réussi à appuyer le développement économique des collectivités, à aider les collectivités à développer et à diversifier leurs économies, et à renforcer les capacités des collectivités.

La mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs à long terme (c.-à-d. la croissance et la stabilité économiques, la diversification et le développement des collectivités rurales locales, des collectivités durables, et la pérennité des entreprises aidées par les CBDC) est plus difficile à évaluer, étant donné que le programme a peu d'effets sur les indicateurs servant à mesurer l'atteinte des objectifs à long terme (p. ex. l'évolution du taux d'emploi, l'évolution de la répartition de l'emploi, et l'évolution du revenu annuel moyen des ménages), ainsi que des difficultés en matière d'attribution. Toutefois, une analyse des incidences économiques de l'APECA laisse entendre que le PDC a contribué à la croissance économique dans les provinces de l'Atlantique. Les répondants aux enquêtes et les participants aux entrevues pensent également que le PDC favorise l'atteinte de ses objectifs à long terme.

Le PDC au Canada atlantique n'a pas eu d'incidences véritablement non intentionnelles.

**Conclusions sur le rapport coût-efficacité et sur les solutions de rechange**

Comme cela a déjà été mentionné dans la section sur la conception et l'exécution du programme, il est impossible de déterminer si l'administration du PDC par l'APECA est efficace, étant donné que les coûts de fonctionnement de l'Agence aux fins du programme ne sont pas suivis de façon séparée par rapport à ceux des autres programmes de l'APECA. L'administration du PDC par les CBDC semble être efficace, même s'il n'a pas été possible de cerner d'autres programmes aux fins de comparaison.

Les montants investis dans le cadre du PDC par emploi créé ou conservé varient de façon considérable selon la province, l'Île-du-Prince-Édouard enregistrant la moyenne sur cinq ans la plus basse avec 9 944 $, et Terre-Neuve-et-Labrador enregistrant la moyenne la plus élevée avec 19 714 $. Étant donné que cet investissement est remboursé par le client à sa CBDC, il semblerait valoir la peine. En cinq ans, un total de 191,6 millions de dollars ont également été obtenus d'autres sources, ce qui représente 0,84 $ par dollar investi. Les ratios des fonds obtenus d'autres sources par dollar investi varient aussi considérablement selon la province.

Par conséquent,

**Recommandation 7 : Que l'APECA mène une étude pour déterminer pourquoi il y des variations entre les régions au chapitre des dollars investis par emploi créé ou conservé, ainsi qu'au chapitre des fonds additionnels obtenus par dollar dépensé. Cela permettra à l'APECA de déterminer s'il y a des pratiques exemplaires ou des stratégies dans certaines régions qui pourraient être implantées dans d'autres régions, afin de permettre aux CBDC de s'améliorer à ce chapitre.**

Le modèle d'exécution actuellement en place pour le PDC est considéré comme le modèle le plus efficace. Il intègre plusieurs éléments qui sont importants pour réussir le développement économique des collectivités, notamment une approche qui part de la base, avec des décisions qui sont prises à l'échelle locale; la participation de bénévoles des collectivités locales, et l'accent mis sur le développement de partenariat et la collaboration entre les organismes communautaires. Une analyse approfondie de l'établissement des coûts montre que l'administration du PDC par l'entremise des CBDC est plus efficiente que de faire exécuter le programme par l'APECA.

## Annexe A : VENTILATION DES ENTREPRISES FERMÉES

* Remarque : Bien que 30 répondants à l'enquête aient indiqué que leur entreprise avait fermé ses portes, ils n'ont pas tous fourni des données de base. Par conséquent, les totaux précisés dans les tableaux ne correspondent pas au nombre total de répondants.

**Tableau A**

| Région | Nombre d'entreprises fermées |
|---|---|
| Nouveau-Brunswick | 3 |
| Nouvelle-Écosse (partie continentale) | 9 |
| Cap-Breton | 3 |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 4 |
| Île-du-Prince-Édouard | 0 |
| **Total** | **19** |

**Tableau B**

| Revenus bruts annuels moyens | Nombre d'entreprises fermées |
|---|---|
| Moins de 50 000 $ | 16 |
| De 50 000 $ à 99 999 $ | 6 |
| De 100 000 $ à 199 999 $ | 3 |
| De 200 000 $ à 299 999 $ | 3 |
| De 400 000 $ à 499 999 $ | 1 |
| Ne sait pas/a refusé de répondre | 1 |
| **Total** | **30** |

**Tableau C**

| Sexe | Nombre d'entreprises fermées |
|---|---|
| Homme | 19 |
| Femme | 11 |
| **Total** | **30** |

**Tableau D**

| Catégorie d'âge | Nombre d'entreprises fermées |
|---|---|
| Moins de 35 ans | 11 |
| De 35 à 50 ans | 14 |
| Plus de 50 ans | 5 |
| **Total** | **30** |

**Tableau E**

| Autres attributs | Oui | Non |
|---|---|---|
| Autochtone | 1 | 24 |
| Membre d'une minorité visible | 1 | 24 |
| Personne handicapée | 2 | 23 |

## Annexe B : VENTILATION DES ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN CRÉÉS ET CONSERVÉS

| Nombre d'ETP créés | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2003-2004** | **2004-2005** | **2005-2006** | **2006-2007** | **2007-2008** | **TOTAL** |
| **Î.-P.-É.** | 50,3 | 43,0 | 42,0 | 20,0 | 35,0 | 190,3 |
| **T.-N.-L.** | 229,8 | 334,5 | 177,5 | 202,0 | 171,9 | 1 115,7 |
| **N.-B.** | 484,9 | 442,0 | 436,5 | 345,1 | 548,7 | 2 257,2 |
| **N.-É.** | 331,8 | 333,9 | 352,1 | 249,5 | 274,6 | 1 541,8 |
| **CB** | 81,0 | 60,5 | 67,0 | 74,5 | 64,5 | 347,5 |
| **TOTAL** | 1 177,7 | 1 213,9 | 1 075,1 | 891,0 | 1 094,7 | 5 452,3 |

| Nombre d'ETP conservés | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2003-2004** | **2004-2005** | **2005-2006** | **2006-2007** | **2007-2008** | **TOTAL** |
| **Î.-P.-É.** | 183,0 | 226,0 | 152,5 | 133,5 | 146,0 | 841,0 |
| **T.-N.-L.** | 301,0 | 370,5 | 392,0 | 332,0 | 322,8 | 1 718,3 |
| **N.-B.** | 751,0 | 961,6 | 878,0 | 936,7 | 867,2 | 4 394,6 |
| **N.-É.** | 529,3 | 522,8 | 572,6 | 688,8 | 613,8 | 2 927,2 |
| **CB** | 85,0 | 144,5 | 179,5 | 80,5 | 125,5 | 615,0 |
| **TOTAL** | 1 849,3 | 2 225,4 | 2 174,6 | 2 171,6 | 2 75,2 | 10 496,0 |

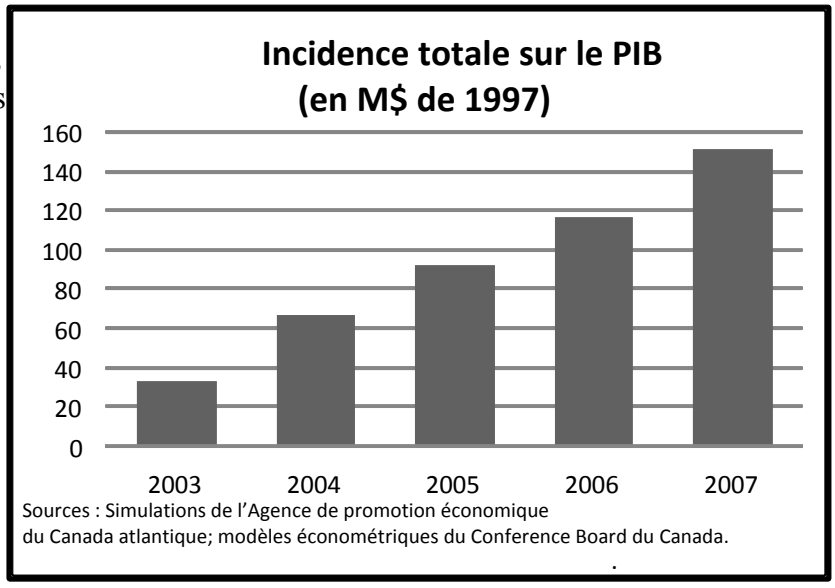
## Annexe C : ANALYSE DE L'INCIDENCE ÉCONOMIQUE DE L'APECA

### Analyse de l'incidence économique

L'analyse de l'incidence économique évalue les retombées économiques du Programme de développement des collectivités (PDC) des CBDC dans la région de l'Atlantique. Les résultats sont fondés sur les investissements dans les projets commerciaux et les données sur les emplois créés directement par ces projets. Ces résultats sont considérés comme des incidences directes, puisqu'ils sont attribuables à des projets précis. L'aide accordée directement aux entreprises par les CBDC permet d'utiliser la création d'emplois directs pour évaluer les effets indirects et induits sur l'économie des quatre provinces de l'Atlantique. Dans le cadre de l'analyse, les emplois deviennent un étalon de mesure de la production à valeur ajoutée par secteur économique. Les incidences économiques sont ensuite mesurées en fonction de cette production à valeur ajoutée à l'aide de modèles économétriques conçus par le Conference Board du Canada pour chacune des provinces de l'Atlantique. Il est ainsi possible d'évaluer les effets macroéconomiques directs, indirects et induits, en particulier les retombées sur le produit intérieur brut (PIB), l'emploi, les salaires et les recettes fiscales.

### Produit intérieur brut

Il est estimé que le PIB réel était de 150 millions de dollars plus élevé (en dollars constants de 1997) en 2007 qu'il ne l'aurait été sans les dépenses du PDC pour le soutien direct aux entreprises. (Le PIB réel correspond à la valeur ajoutée indexée des biens et services produits au cours d'une année dans une économie donnée.)



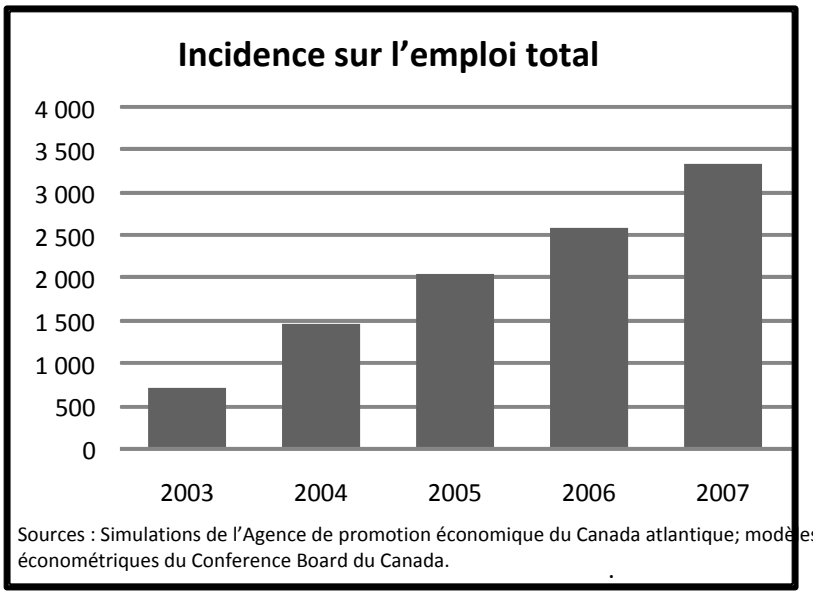
Sources : Simulations de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; modèles économétriques du Conference Board du Canada.

Par ailleurs, au cours de la période de cinq ans, le soutien du PDC aux entreprises à l'égard de projets commerciaux a donné lieu à une augmentation de plus 2,35 $ en gains du PIB pour chaque dollar dépensé[67].

[67] Les dépenses correspondent au total des dépenses du programme (prêts aux entreprises) et des dépenses de fonctionnement des CBDC relativement au PDC.

**Emploi**

En 2007, il y avait dans les provinces de l'Atlantique plus de 3 300 emplois de plus (gains d'emplois directs, indirects et induits) qu'il n'y en aurait eu sans le soutien fourni directement aux entreprises par les CBDC ces cinq dernières années par l'entremise du PDC. Les chiffres présentés ici sont des estimations brutes et ne tiennent pas compte des gains d'emplois nets ou des pertes résultant de la conjoncture économique.




Sources : Simulations de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; modèles économétriques du Conference Board du Canada.

**Hypothèses**

Pour obtenir une description de la méthodologie et de la démarche adoptées afin d'évaluer l'incidence du PDC sur l'économie du Canada atlantique, le lecteur est prié de consulter l'annexe technique. Il importe cependant de signaler plusieurs caractéristiques et hypothèses utilisées pour les besoins de ces estimations.

1. Les emplois véritablement créés grâce aux projets fructueux sont utilisés dans le calcul des retombées. Le nombre estimatif d'emplois créés au sein des entreprises est comptabilisé dans les rapports trimestriels des CBDC.
2. Les emplois conservés, même s'ils produisent des avantages économiques réels, sont exclus, parce qu'il est difficile d'obtenir une mesure fiable de leur incidence économique.
3. Les dépenses en immobilisations, ventilées selon les investissements en construction et l'achat de machinerie et d'équipement, sont considérées dans l'estimation des incidences économiques. Il est important de faire une distinction entre ces dépenses, car l'incidence varie selon la catégorie.
4. Les projets ayant un apport différentiel sont pris en compte dans l'estimation des retombées économiques. Il s'agit des projets qui n'auraient pas pu être mis en œuvre sans le soutien financier du PDC.
5. Les retombées comprennent la création d'emplois directs dans les entreprises soutenues par l'APECA ainsi que les emplois indirects et induits, selon les estimations utilisées dans les modèles économétriques. Il y a des incidences indirectes lorsque les entreprises appuyées soutenues achètent des produits et des services auprès de fournisseurs. Les incidences induites surviennent quand les revenus liés à la création d'emplois directs et indirects sont plusieurs fois dépensés dans l'ensemble de l'économie.

## ANNEXE TECHNIQUE SUR LA MÉTHODOLOGIE ET LA DÉMARCHE ADOPTÉES

### Introduction

Les pages qui suivent renferment une section décrivant la méthodologie et la démarche adoptées pour évaluer l'incidence économique du PDC de l'APECA sur l'économie de la région de l'Atlantique. La démarche adoptée est une amélioration de la méthodologie utilisée par l'APECA dans son *Rapport quinquennal présenté au Parlement* pour la période de 2003 à 2008.

### Méthodologie pour évaluer l'incidence économique

Un modèle logique de la méthodologie illustre, à l'aide d'un graphique, la méthode suivie dans le calcul de l'incidence économique et il circonscrit les sources de données utilisées de même que les instruments d'analyse. Le modèle précise également les mesures indicatrices des résultats utilisées à chaque étape du processus. D'autres détails sur la méthodologie sont présentés dans les pages suivant le modèle logique.

| ***PROCESSUS*** | | ***EXTRANT*** |
|---|---|---|
| Rapports trimestriels des CBDC et base de données sur les habitudes d'investissement | → | ✓ Dépenses par projet, total par province<br>✓ Dépenses réparties selon les investissements en construction, l'équipement et les machines (voir la note 1) |
| ↓ | | |
| Données des CBDC sur la création d'emplois liée aux projets commerciaux et aux enquêtes | → | ✓ Apport d'emplois réels et directs créés<br>✓ Effet d'accroissement des projets sur les dépenses d'investissement (voir la note 2) |
| ↓ | | |
| Données de Statistique Canada sur le lien entre les emplois, les salaires et la valeur ajoutée selon le secteur industriel | → | ✓ Augmentation de la valeur ajoutée directe par secteur industriel, par province |
| ↓ | | |
| Résultats de l'enquête effectuée par Services conseils du gouvernement auprès des clients des CBDC aux fins de l'évaluation du PDC | → | ✓ Augmentation de la valeur ajoutée par secteur et par province, rajustée selon le taux de défaillance des projets et le chevauchement d'autres programmes de l'APECA |
| ↓ | | |
| Modèle économétrique des provinces de l'Atlantique du Conference Board du Canada – investissements et valeur ajoutée par secteur, rajustés selon l'apport différentiel et le taux d'échec | → | ✓ Incidence globale, notamment les effets indirects et les effets induits sur le PIB, l'emploi et les recettes fiscales |

**NOTES**

1. Il est important de faire une distinction entre les dépenses liées aux investissements dans la construction et celles liées à l'achat d'équipement et de machines étant donné que l'incidence sur l'économie de l'Atlantique varie selon la catégorie. Dans le cas des dépenses ayant trait à l'équipement et aux machines, la plupart de l'équipement serait fabriqué à l'extérieur du Canada atlantique, ce qui n'entraînerait que très peu d'avantages indirects et induits. Les investissements dans la construction, par contre, ont une incidence accrue en raison de l'utilisation de main-d'œuvre et de matériel locaux.
2. Le vérificateur général, au chapitre 18 de son rapport de novembre 1995, définit l'effet d'accroissement comme suit : « On entend par besoin d'aide ou effet d'accroissement la probabilité qu'un projet ne serait pas mis en œuvre à la même échelle, au même moment et au même endroit, sans aide gouvernementale »[68].

## Remarques sur l'exactitude des estimations

### a) Modèle du Conference Board du Canada

Les modèles du Conference Board du Canada sont des modèles économétriques des quatre provinces de l'Atlantique. Chaque modèle provincial comporte onze groupes industriels. Le principal avantage des modèles du Conference Board est que chaque province est modélisée de manière explicite. D'autres modèles économétriques disponibles déterminent les effets selon un modèle national, puis ils calculent l'activité provinciale en divisant l'activité nationale par un nombre fixe de parts attribué à chaque province d'après les données historiques. Cette méthode de répartition atténuera vraisemblablement les effets des programmes comme ceux administrés par les CBDC, qui modifient la part du PIB des provinces de l'Atlantique dans une industrie donnée. Il est donc probable que l'évaluation des incidences pour la région de l'Atlantique soit plus exacte si l'on utilise les modèles du Conference Board.

Les modèles du Conference Board ont été retenus en raison de l'importance de la modélisation précise de l'incidence régionale. Toutefois, le fait que ce modèle ne permette pas une désagrégation poussée par secteur industriel – onze groupes industriels au lieu de plus de cent groupes pour certains modèles concurrents – limite quelque peu l'exactitude.

[68] *Rapport du vérificateur général du Canada au Parlement*, chapitre 18, « Agence de promotion économique du Canada atlantique », 1995.

### b) Effet d'accroissement

Lorsqu'un investissement est consenti à une entreprise, il est toujours possible que l'investissement aurait été effectué même sans l'aide du gouvernement. Si l'investissement aurait été effectué de toute façon, l'effet de la participation du gouvernement serait tout simplement d'ajouter à l'avoir de l'entrepreneur. Pour les besoins de l'évaluation du PDC, l'effet d'accroissement a été estimé au moyen des questions d'enquête après le fait comme « L'investissement aurait-il été effectué sans l'aide des CBDC? » et « Si l'investissement avait été effectué de toute façon, aurait-il été retardé faute d'aide? » Certains entrepreneurs fourniront les réponses qu'ils croient que l'enquêteur souhaite obtenir pour s'en débarrasser ou encore pour éviter d'être pénalisé dans l'avenir s'ils demandent de l'aide. D'autres sont extrêmement indépendants et ne veulent pas admettre que l'aide du gouvernement a joué un rôle dans leur réussite. Il est raisonnable de croire que ces deux points de vue s'annuleront.

Pour ce qui est de l'analyse de l'incidence du PDC, afin de fournir une évaluation robuste de l'incidence des CBDC, et afin de faire preuve de prudence, les données ont été rajustées selon l'effet d'accroissement. Le facteur d'accroissement a été estimé à 61,5 %, d'après les résultats de l'enquête d'évaluation.

### c) Emplois prévus et emplois réels créés

Grâce au module de suivi, les CBDC surveillent le niveau d'emplois estimés découlant des projets qu'elles appuient. Pour les fins de l'analyse, le nombre estimé d'emplois créés doit être transformé en emplois réels créés.

Dans le cas du PDC, une étude indépendante menée auprès des entreprises ayant reçu de l'aide a évalué la création d'emplois réels à 95,2 % des attentes. Ce facteur a été utilisé pour retrancher l'estimation des emplois créés à partir des projets commerciaux des CBDC pour obtenir les emplois réels.

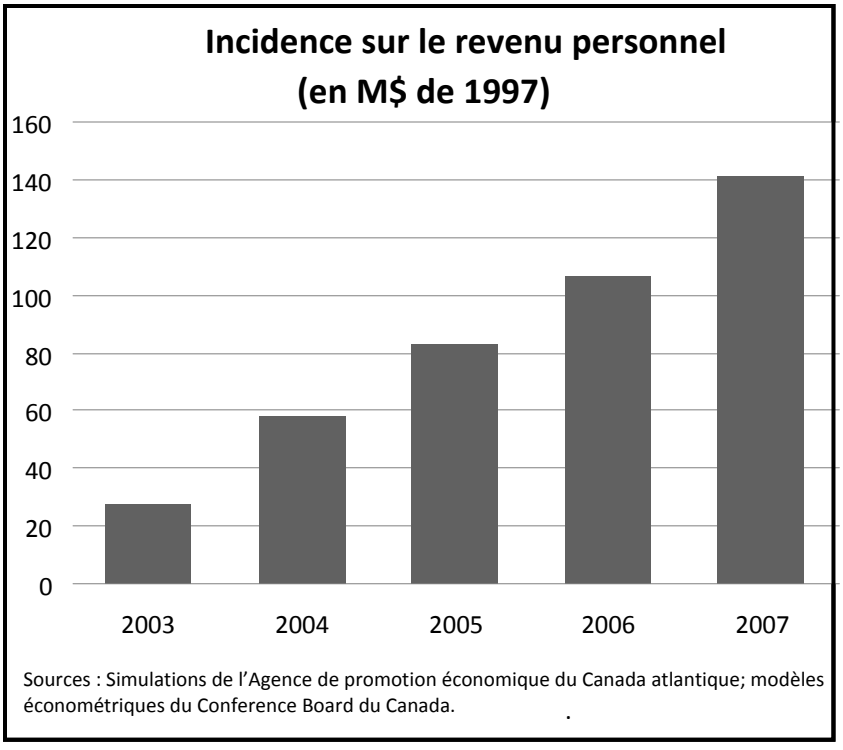
### d) Taux de réussite/d'échec et chevauchement avec les autres programmes de l'APECA

On détermine les clients ayant réussi grâce à l'enquête auprès des clients, et seuls les emplois associés à ces clients sont compris dans le dénombrement. Pour les fins de l'analyse de l'incidence, le nombre d'emplois créés attendus a été retranché par un taux annuel de 7,6 % pour les projets échoués appuyés par le PDC. Enfin, les données d'emploi sont rajustées pour tenir compte du chevauchement des programmes des CBDC et d'autres programmes de l'APECA. Par conséquent, les données sont retranchées par un taux annuel de 14,8 % pour le PDC.

**Partie II – Principaux résultats et réalisations**

| Indicateurs de rendement | Résultats et réalisations | Méthodologie |
|---|---|---|
| ***Emploi brut*** | Le nombre brut d'emplois était de 3 300 de plus en 2007 qu'il ne l'aurait été sans l'aide du PDC. | Une estimation du nombre réel d'emplois est calculée d'après l'incidence sur l'emploi de chaque projet pour les projets appuyant directement les entreprises. Le nombre d'emplois prévus est rajusté selon un facteur de 0,952 afin d'obtenir les gains d'emplois réels nets par entreprise. Ces facteurs proviennent d'une enquête indépendante auprès des clients. Le nombre réel d'emplois est rajusté selon l'accroissement (0,615). Les modèles du Conference Board génèrent un multiplicateur d'environ deux, ce qui signifie que chaque emploi créé directement crée un autre emploi grâce aux retombées économiques.<br><br>Les emplois saisonniers et à temps partiel sont convertis en équivalents temps plein (1 600 heures/année) et en équivalents durables (durée de cinq ans).<br><br>À l'aide des données sur l'emploi ci-dessus, la valeur ajoutée par employé (établie par le modèle) est entrée dans les modèles du Conference Board en vue d'évaluer l'incidence globale sur le PIB, sur le taux d'emploi total et sur les impôts. |
| ***Incidence sur le PIB de la région de l'Atlantique*** | Le PIB total de la région de l'Atlantique était évalué à 150 millions de plus en 2007 qu'il ne l'aurait été sans l'aide directe du PDC.<br><br>Pour chaque dollar investi directement dans les entreprises, par l'intermédiaire du PDC, il y a eu une augmentation de 2,35 $ du PIB de la région de l'Atlantique. | Les données sur le nombre d'emplois réellement créés grâce aux projets servent au calcul des retombées. Les calculs liés à l'emploi sont délibérément prudents, du fait que les chiffres sont ajustés pour tenir compte :<br><br>- du facteur d'accroissement (61,5 %);<br><br>- du taux d'échec (exclut les emplois pour les projets commerciaux qui ont échoué, estimés à 7,6 %);<br><br>- des chevauchements avec d'autres programmes de l'APECA (14,8 %).<br><br>De plus, les emplois préservés sont exclus de l'analyse. |

| | | |
|---|---|---|
| ***(suite)*** | | La méthodologie est une amélioration de la méthodologie utilisée par l'APECA dans son Rapport quinquennal présenté au Parlement pour la période de 2003 à 2008.<br><br>En 1998, PriceWaterhouseCoopers a examiné les hypothèses sous-jacentes de cette méthodologie antérieure et a conclu que la méthode et les hypothèses de l'APECA étaient raisonnables et « qu'il serait possible d'élaborer une argumentation pour soutenir l'idée que la méthode et les hypothèses ont un caractère prudent [...]. »<br><br>L'analyse tient compte de l'impôt sur le revenu des particuliers pour les salaires gagnés par les employés ainsi que les taxes de vente sur les achats faits par les entreprises et leurs employés.<br><br>Les données sur l'incidence ne comprennent pas l'impôt des sociétés ni les économies approximatives pour le gouvernement au chapitre des paiements d'assurance-emploi ou des prestations d'aide sociale. |




Sources : Simulations de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; modèles économétriques du Conference Board du Canada.

Annexe D : FINAL – le 9 juin 2009

**TITRE DU PROJET : Évaluation des incidences du Programme de développement des collectivités (PDC) de l'APECA**
**CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Développement des collectivités**
**GESTIONNAIRE DU CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Robert Smith, directeur général**

| Titre de la section | Recommandation | Réponse de la direction | Mesures prévues/Date de mise en œuvre/Coordonnateur |
|---|---|---|---|
| **1) Conception et exécution** | • *Recommandation 1* – **Que l'APECA, en collaboration avec les CBDC, établisse des cibles pertinentes pour ce qui est du pourcentage de fonds d'investissement dans les prêts en cours. Une analyse des données tirées de rapports électroniques suggère, comme cible raisonnable, un pourcentage minimal de 70 % dans des prêts actifs.** | D'accord avec la recommandation. Le personnel des Programmes poursuivra les discussions avec les CBDC concernant les façons de mieux définir, mesurer et établir des objectifs pour des prêts actifs. | L'APECA entamera un processus de consultation avec les CBDC afin d'établir des cibles pertinentes, qui soient facilement mesurables par l'entremise de sources d'information fiables, notamment des états financiers. Dès que l'analyse de cette information sera terminée, on mettra en place des définitions, des buts et des systèmes de mesure adéquats relativement au pourcentage de fonds d'investissement dans les prêts en cours.<br><br>**Responsabilité :** Gestionnaire, Développement économique des collectivités (DEC), siège social, en collaboration avec les gestionnaires régionaux du DEC.<br><br>**Date cible :** D'ici mars 2010 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | • *Recommandation 2* – **Que l'APECA aide les CBDC à établir une méthode systématique de suivi auprès des clients afin d'obtenir des données réelles sur la création et la conservation d'emplois, qu'elle aide les CBDC à élaborer une mesure de rendement acceptable relativement aux pertes associées aux prêts, et qu'elle veille à ce que les CBDC fassent rapport régulièrement sur ces chiffres.** | Partiellement d'accord avec la recommandation. Nous sommes d'accord sur l'importance d'avoir un système efficace pour connaître et suivre le nombre réel d'emplois créés et maintenus. En outre, nous convenons que des cibles de rendement quelconques, tels ceux énoncés à la recommandation 1, doivent être établis, calculés et faire l'objet de rapports. Cependant, nous ne sommes pas tout à fait convaincus que le fait d'établir et de suivre cette mesure particulière aurait pour effet d'améliorer le rendement, tant que nous n'en avons pas discuté à fond avec les CBDC. | L'APECA demandera aux CBDC de mettre en place un processus de surveillance des emplois réellement créés et conservés, dans un format approuvé par l'Agence. De plus, l'APECA recommandera aux CBDC d'examiner le Système d'information de gestion et le processus d'établissement de rapports actuels afin de déterminer si ce système peut servir à réaliser cet objectif d'ici le prochain exercice.<br><br>En outre, l'APECA entamera un processus de consultation avec les CBDC afin de cerner les problèmes fondamentaux liés aux taux de perte de prêts. Ce processus aboutira à l'établissement de cibles claires et pertinentes, qui seraient utiles pour la gestion des portefeuilles individuels et du programme. Le plan d'action reposera sur l'uniformité des définitions et sur une entente sur la meilleure façon de gérer le risque. À la suite de ce processus, l'APECA veillera à ce que des cibles et des indicateurs appropriés et administrés efficacement, et reflétant les réalités économiques des collectivités servies par les CBDC, soient élaborés et fassent l'objet de rapports. De plus, l'Agence encouragera les CBDC à utiliser cette information efficacement dans la gestion de leurs portefeuilles de prêts.<br><br>**Responsabilité** : Gestionnaire, DEC, siège social, en collaboration avec les gestionnaires régionaux du DEC.<br><br>**Date cible** : D'ici mars 2010 |

**TITRE DU PROJET : Évaluation des incidences du Programme de développement des collectivités (PDC) de l'APECA**
**CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Développement des collectivités**
**GESTIONNAIRE DU CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Robert Smith, directeur général**

| | | | |
|---|---|---|---|
| | • *Recommandation 3* – **Que l'APECA prenne les mesures nécessaires pour pouvoir inscrire séparément les dépenses de Fonctionnement et Entretien (F et E) associées au Programme de développement des collectivités (PDC) et pour en faire rapport.** | D'accord avec la recommandation | On vise actuellement à suivre toutes les dépenses en fonction des sous-activités de l'Architecture d'activités de programme (AAP) de l'APECA, dont fait partie le Développement des entreprises dans les collectivités, composante liée exclusivement à l'exécution du PDC. Par conséquent, l'APECA mettra en œuvre des procédures pour exécuter cette recommandation en 2009-2010.<br><br>**Responsabilité :** Directeur général du DEC, siège social.<br><br>**Date cible :** À compter d'avril 2009. |
| | • *Recommandation 4* – **Que l'APECA aide les CBDC à trouver une façon plus uniforme de communiquer les résultats aux collectivités. L'APECA et l'Association atlantique des CBDC encouragent l'élaboration d'un format type pour les rapports annuels qui serait utilisé par toutes les CBDC du Canada atlantique. L'Association atlantique des CBDC continue de prévoir un endroit bien en vue où afficher les rapports annuels sur les sites Web des CBDC, et toutes les CBDC sont encouragées à publier leurs rapports annuels sur leur site Web.** | Partiellement d'accord avec la recommandation. Nous avons discuté de la question avec les CBDC, et nous proposons qu'ils n'adoptent pas un format type pour tous les rapports annuels. Cependant, nous les encourageons à communiquer leurs résultats aux collectivités qu'elles servent. | L'Association atlantique des CBDC, par l'intermédiaire du Comité des communications de l'Atlantique, a adopté plusieurs méthodes (ex. : afficher les rapports annuels et/ou les résultats sur le rendement sur des sites individuels liés au site Web général des CBDC). Ce travail devrait être terminé d'ici le 31 mars 2009. L'APECA continuera d'encourager l'utilisation de pratiques exemplaires telles que l'affichage de rapports annuels et de réalisations sur le Web et d'autres moyens de communiquer des résultats qui répondent le mieux aux besoins des collectivités individuelles.<br><br>De plus, l'APECA continuera de promouvoir la transparence et la responsabilisation des CBDC en les encourageant à déterminer en quoi ils communiqueront leurs résultats aux collectivités. Cette exigence fera partie des plans d'activité annuels qu'elles présenteront à l'Agence. Elles seront donc évaluées par rapport à leur capacité de répondre aux besoins de chaque collectivité.<br><br>**Responsabilité :** Gestionnaire au siège social, en collaboration avec le gestionnaire régional du DEC. |

**TITRE DU PROJET : Évaluation des incidences du Programme de développement des collectivités (PDC) de l'APECA**
**CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Développement des collectivités**
**GESTIONNAIRE DU CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Robert Smith, directeur général**

| | | | |
|---|---|---|---|
| | • *Recommandation 5* – **Que l'APECA fasse un suivi auprès des CBDC et les encourage à développer les normes de service précisées dans la dernière évaluation** | Partiellement d'accord avec la recommandation. Nous appuierons cette recommandation tant que les normes de service précisées dans la dernière évaluation continuent d'être pertinentes et pratiques. | L'APECA continuera d'encourager les CBDC à concevoir, mettre en œuvre et faire état des normes de service qui sont pertinentes pour leur clientèle, en demandant aux CBDC d'adopter une stratégie et un processus à cette fin. Cela permettra aussi de revalider les normes clés en vue d'une mise en œuvre ou de concevoir de nouvelles normes, au besoin, ainsi que de trouver de nouveaux processus de communication, de surveillance et de suivi. Ces efforts seront coordonnés avec d'autres Agences de développement régional (ADR), au besoin.<br><br>**Responsabilité :** Gestionnaire au siège social, en collaboration avec les gestionnaires régionaux du DEC.<br><br>**Date cible :** Mars 2010. Remarque : les échéances réelles seront déterminées une fois que la stratégie aura été établie. |

Annexe D : FINAL – le 9 juin 2009

**TITRE DU PROJET : Évaluation des incidences du Programme de développement des collectivités (PDC) de l'APECA**
**CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Développement des collectivités**
**GESTIONNAIRE DU CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Robert Smith, directeur général**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **2) Incidences** | • *Recommandation 6* – **Que l'APECA encourage l'association atlantique et les associations provinciales à collaborer avec l'Ulnooweg Development Group afin de cerner les possibilités de coopération et de collaboration accrues entre le groupe et les CBDC.** | D'accord avec la recommendation. | L'APECA recommencera à encourager les associations de CBDC à collaborer avec des groupes autochtones comme l'Ulnooweg Development Group. Parmi les mesures qui pourraient être adoptées, mentionnons inviter le groupe Ulnooweg à faire des exposés aux CBDC et demander aux observateurs d'assister à des parties des réunions annuelles.<br><br>**Responsabilité :** Directeur du DEC, siège social.<br><br>**Date cible :** Juin 2009. |
| **3) Rapport coût-efficacité et solution de rechange** | • *Recommandation 7* – **Que l'APECA mène une étude pour déterminer pourquoi il y a des variations entre les régions au chapitre des dollars investis par emploi créé ou conservé, ainsi qu'au chapitre des fonds additionnels obtenus par dollar dépensé. Cela permettra à l'APECA de déterminer s'il y a des pratiques exemplaires ou des stratégies dans certaines régions qui pourraient être implantées dans d'autres régions, afin de permettre aux CBDC de s'améliorer à ce chapitre.** | D'accord avec la recommandation. | L'APECA s'attend à ce que le coût d'investissement par emploi créé ou conservé et à ce que les fonds additionnels obtenus par dollar dépensé varient selon les conditions économiques dans les régions desservies par les CBDC. Néanmoins, l'APECA analysera ces écarts d'ici la fin du prochain exercice, afin de déterminer s'il y a des pratiques exemplaires ou des stratégies pouvant être communiquées/adoptées par d'autres CBDC. Il est à noter que, pour cette analyse, le nombre estimé d'emplois créés et conservés sera utilisé, malgré les défis inhérents mentionnés à la recommandation 2. Les écarts signalés dans la conclusion étaient fondés sur des estimations.<br><br>**Responsabilité :** Directeur, DEC, siège social, en collaboration avec les directeurs régionaux du DEC.<br><br>**Date cible :** mars 2010. |