Industry Canada Industrie Canada

Évaluation du Programme d'activités stratégiques

Rapport final

Octobre 2012

Recommandé par le Comité ministériel d'évaluation aux fins d'approbation par le sous-ministre le 26 octobre 2012

Approuvé par le sous-ministre le 5 novembre 2012

Industry Canada Industrie Canada

TABLE DES MATIÈRES

1.0 INTRODUCTION 1

1.1 Contexte du programme 1
1.2 Description du programme 1
1.3 Ressources du programme 2
1.4 Conception et mise en application du programme 3
1.5 Modèle logique 3

2.0 MÉTHODOLOGIE 5

2.1 Approche de l'évaluation 5
2.2 Objectif et portée 5
2.3 Enjeux et questions 5
2.4 Méthodologie d'évaluation 6
2.5 Limites des méthodes de collecte de données 6

3.0 CONSTATATIONS 8

3.1 Pertinence 8
3.2 Rendement 12

4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 17

4.1 Conclusions 17
4.2 Recommandations 17

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE RAPPORT

Canada

Sigle	Sens
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
SFCA	Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration
IC	Industrie Canada
CPS	Conseil des programmes et des services
DPS	Direction des programmes et services
PAS	Programme d'activités stratégiques

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Liste des projets financés par le PAS	Page 2
Tableau 2	Conformité des projets avec les priorités du gouvernement fédéral et les objectifs stratégiques d'IC	Page 10
Tableau 3	Comparaison entre le processus de présentation au Conseil du Trésor et le PAS	Page 14

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Modèle logique du PAS	Page 4

SOMMAIRE

Aperçu du programme

En 2008-2009, le Programme d'activités stratégiques (PAS) a été créé pour financer en temps opportun des projets qui respectent les objectifs stratégiques du Ministère. Plus précisément, le programme cherche à recueillir de l'information pour l'élaboration de politiques et de programmes ainsi que l'amélioration des pratiques de gestion d'Industrie Canada. Les bénéficiaires potentiels du PAS peuvent être des institutions de recherche, des personnes morales (y compris les sociétés par actions), des partenariats, des coopératives, des fiducies, des associations et des organisations à but non lucratif. Depuis la création du programme, cinq projets ont été financés pour un total de 255 000 $.

But et méthodologie de l'évaluation

Conformément à la *Politique sur l'évaluation* et à la *Directive sur la fonction d'évaluation* du Conseil du Trésor, l'évaluation avait pour objectif d'étudier la pertinence et le rendement du programme. Les conclusions de l'évaluation s'appuient sur l'analyse de diverses sources, notamment un examen de documents, une consultation des dossiers de projets et des entrevues.

Constatations

Pertinence

Industrie Canada a besoin de façon continue d'un instrument comme le PAS pour avoir les moyens de financer de petits projets ponctuels. Ces projets peuvent en effet fournir au Ministère de l'information en temps opportun qui l'aidera à remplir son mandat.

Les projets financés par le PAS sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral et aux objectifs stratégiques d'Industrie Canada. La conception du PAS, notamment ses critères de sélection et ses mécanismes de contrôle, est tel que le programme cadre bien avec les rôles et responsabilités du fédéral.

Rendement

Le recours au programme a été inférieur aux prévisions. Le fait que le programme n'est pas financé et qu'on ne connaît pas bien le PAS au sein du Ministère explique la situation.

Pour les projets ayant été financés, les organisations bénéficiaires et les secteurs responsables d'Industrie Canada ont dit que les contributions du PAS avaient joué un rôle important dans l'acquisition et le transfert de connaissances. Les bénéficiaires ont attribué le succès de leur projet directement aux contributions du PAS. Pour ce qui est des répercussions pour Industrie Canada, il est difficile d'établir un lien tangible avec les projets financés, mais les secteurs du Ministère ont su démontrer que les projets financés par le PAS contribuaient à l'élaboration de politiques et de programmes ainsi qu'à l'amélioration des pratiques de gestion.

Le PAS a été créé sans augmentation des niveaux de référence du Ministère, ce qui n'entraîne pas de coûts supplémentaires. Par comparaison au processus de présentation au Conseil du Trésor, le PAS s'est démontré plus efficace, un aspect particulièrement important compte tenu de la faible envergure des projets. Le PAS se révèle ainsi plus efficace et économique.

Recommandations

D'après les conclusions de l'évaluation, la recommandation suivante est émise :

- Le SFCA doit mieux faire connaître le programme en en reparlant de façon générale et en décrivant ses avantages dans l'intranet du Ministère.

1.0 INTRODUCTION

Le présent rapport décrit les résultats de l'évaluation de la pertinence et du rendement du Programme d'activités stratégiques (PAS). Le rapport est divisé en quatre sections :

- La première section présente le contexte dans lequel s'inscrit le PAS et une description de ce dernier.
- La deuxième section porte sur la méthode d'évaluation et les limites des données recueillies.
- La troisième section traite des constats de l'évaluation en ce qui concerne la pertinence et le rendement du programme.
- La quatrième section résume les conclusions de l'évaluation et contient une liste de recommandations.

1.1 Contexte du programme

Il est arrivé par le passé qu'Industrie Canada (IC) se fasse demander par des entités extérieures de verser des contributions pour des petits projets ponctuels correspondant aux priorités du Ministère. Sans programme pour financer ces projets, Industrie Canada renonçait au projet ou entamait le processus de présentation au Conseil du Trésor. C'est dans ce contexte que le PAS a été créé en 2008-2009 pour avoir le cadre nécessaire permettant aux secteurs du Ministère d'agir rapidement dans les dossiers qui répondent aux objectifs et aux priorités du Ministère.

1.2 Description du programme

Le PAS permet à Industrie Canada de financer des projets en temps opportun correspondant aux objectifs stratégiques du Ministère. De manière plus précise, le programme cherche à combiner les intérêts économiques, environnementaux et sociaux de la population canadienne et à influencer l'élaboration des politiques stratégiques. Les projets financés par le PAS couvrent une large gamme de domaines, par exemple la recherche stratégique, les études, les conférences, les congrès, les documents de travail, les événements informatifs, les ateliers ainsi que la promotion et la détermination des meilleures pratiques.

Parmi les bénéficiaires potentiels des contributions du PAS figurent des organisations qui mettent de l'avant des projets correspondant aux objectifs et aux priorités d'Industrie Canada. Ce peut être des institutions de recherche, des universités, des personnes morales (y compris les sociétés par actions), des partenariats, des coopératives, des fiducies, des associations et des organisations à but non lucratif.

Le programme est géré par la Direction des programmes et services (DPS) au sein du Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (SFCA). La principale tâche de la Direction consiste à guider les secteurs responsables par rapport au fonctionnement, aux lignes directrices et aux procédures du programme. Les rôles et responsabilités des autres intervenants sont les suivants :

- *Secteurs responsables :* Les secteurs responsables octroient le financement et soutiennent les projets. Font partie de leurs responsabilités l'élaboration et la gestion de l'accord de contribution et le suivi du rendement.

- *Bénéficiaires :* Les bénéficiaires reçoivent les fonds des secteurs responsables afin de lancer leur projet. Ils ont pour responsabilités de mettre en œuvre le projet tel qu'il est décrit dans l'accord de contribution et de faire état des progrès et des résultats obtenus aux secteurs responsables.

- *Conseil des programmes et des services (CPS) :* Le CPS est un comité de cadres supérieurs du Ministère qui prodiguent des conseils et font des recommandations aux gestionnaires de programmes en ce qui concerne les subventions, les contributions et les activités d'approvisionnement. Dans le cas du PAS, le CPS passe en revue tous les projets proposés afin d'assurer la cohérence au sein du programme et d'établir la priorité des propositions. Le CPS assure ainsi le suivi du PAS au nom du Ministère.

1.3 Ressources du programme

La capacité maximale de financement du PAS est de 750 000 $ par année sur cinq ans (2008-2009 à 2012-2013) pour un total de 3 750 000 $. Les contributions proviennent de niveaux de référence actuels par virements budgétaires des secteurs responsables au PAS. Les coûts supplémentaires d'administration du programme sont absorbés par le budget du Ministère.

Jusqu'à présent, trois projets ont été financés en 2008-2009 pour un total de 100 000 $. Deux autres projets ont été approuvés en 2012-2013 pour un total de 155 000 $ et un cumulatif de 255 000 $ (voir le tableau 1).

Tableau 1 : Projets financés par le PAS

Bénéficiaire	Description du projet	Montant de la contribution
Couchiching Institute on Public Affairs 2008-2009	La contribution a servi à l'organisation du 77e congrès annuel de l'organisme intitulé *Power of Knowledge: The New Global Currency*. Le congrès portait sur l'« explosion du savoir » et donnait des trucs pour prendre sa place dans une économie du savoir.	25 000 $
Centre for Trade Policy and Law, Université Carleton 2008-2009	La contribution visait cinq rapports de recherche sur la nouvelle administration aux États-Unis en 2009. L'économie, le commerce, les ressources, l'environnement, la défense et la sécurité figuraient parmi les thèmes abordés.	25 000 $
Impact Entrepreneurship Group 2008-2009	La contribution a été versée à un atelier sur la promotion de l'entrepreneuriat, le sens des affaires et la responsabilité sociale auprès d'élèves du secondaire et d'étudiants des niveaux postsecondaires au Canada.	50 000 $

Institut de l'Énergie et de l'Environnement pour la Francophonie 2012-2013	Le financement visait le *Forum mondial de la langue française*. Il y était question de la place que peut prendre le contenu francophone dans l'économie numérique canadienne.	150 000 $
Centre d'étude des niveaux de vie 2012-2013	La contribution finançait la publication du volume *Towards Intelligent Government*. La publication parle du rôle du gouvernement dans les enjeux stratégiques sur le plan social et économique.	5 000 $
	Total :	**255 000 $**

1.4 Conception et mise en application du programme

Pour recevoir des fonds du PAS, le demandeur et le projet proposé doivent remplir les critères d'admissibilité. Le PAS prévoit en effet divers critères d'évaluation du projet en fonction de son apport stratégique au secteur responsable. Après discussion avec le demandeur, le secteur responsable remplit le formulaire de demande selon les directives de la DPS.

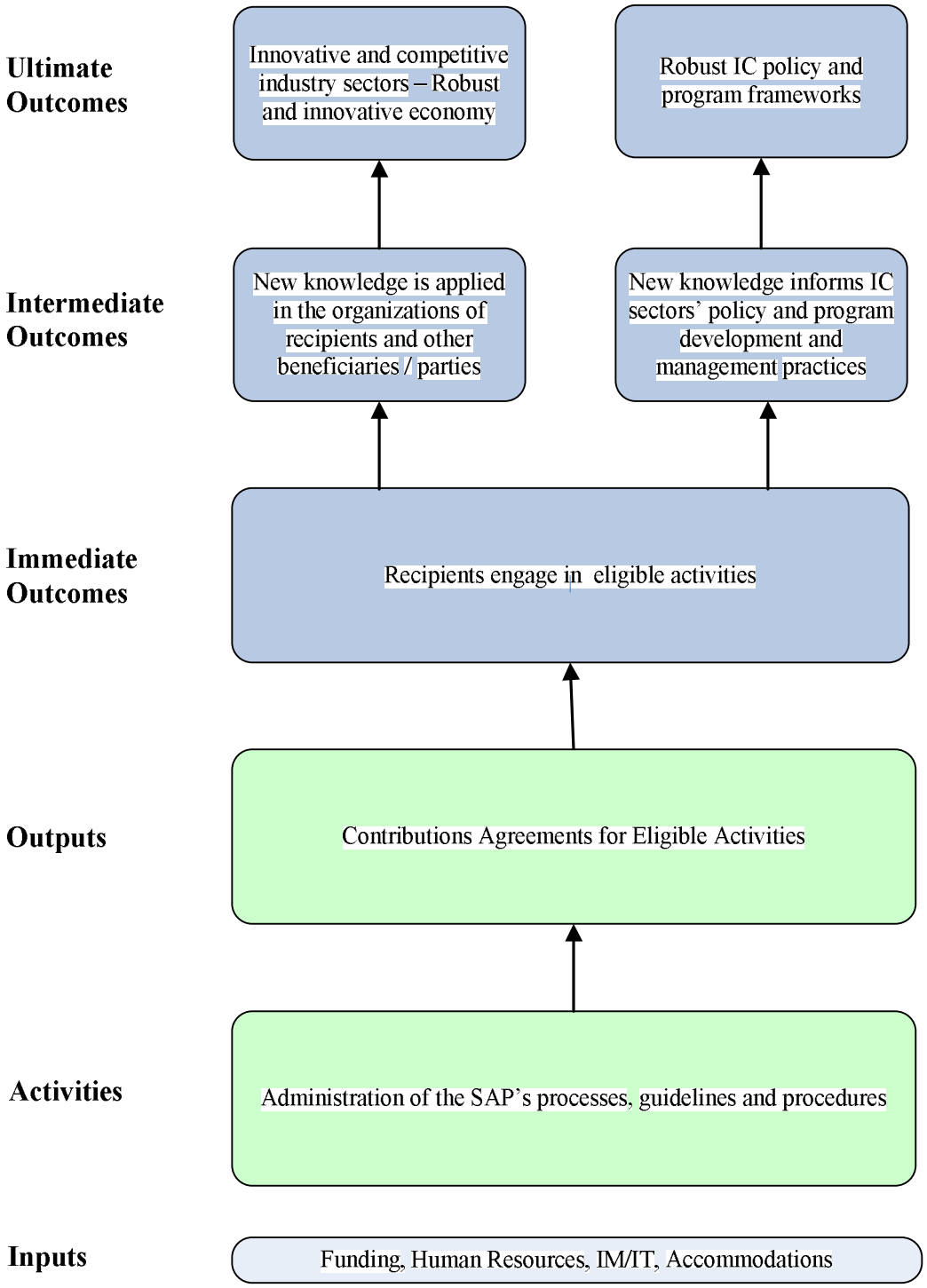
Une fois le formulaire entièrement rempli, le secteur responsable doit obtenir l'aval du CPS. Le CPS fonde sa réflexion sur le bien-fondé de l'intervention d'Industrie Canada et sur la correspondance entre le projet et les objectifs et priorités du secteur responsable.

Après obtention de l'accord du CPS, le secteur responsable effectue un virement budgétaire vers le centre de fonds du PAS et prépare l'accord de contribution du projet. Cet accord présente les obligations et les responsabilités des deux parties et les conditions selon lesquelles le ou les versements seront faits. Le projet commence dès que l'accord est signé. À la fin du projet, le bénéficiaire fait parvenir un rapport indiquant les résultats obtenus au cours du projet.

1.5 Modèle logique

Le modèle logique du PAS ci-dessous a été créé en 2008 et révisé en 2012 avant l'évaluation. Ce modèle présente les activités et les extrants du programme ainsi que les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes escomptés.

Figure 1 : Modèle logique du PAS



2.0 MÉTHODOLOGIE

La présente section traite de l'approche, de l'objectif et de l'étendue de l'évaluation; des points qui ont été couverts par l'évaluation et des questions auxquelles on a tenté de répondre; de la méthode d'évaluation et des limites des données recueillies.

2.1 Approche de l'évaluation

L'évaluation a été menée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada.

2.2 Objectif et portée

L'évaluation du programme était obligatoire aux termes de l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. C'était la toute première évaluation du programme. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* et à la *Directive sur la fonction d'évaluation* du Conseil du Trésor, elle avait pour objectif d'étudier la pertinence et le rendement du programme.

Étant donné que le programme n'existe que depuis quatre ans et que peu de projets ont été financés jusqu'à présent, l'évaluation a principalement porté sur l'atteinte des résultats immédiats et, dans la mesure du possible, des résultats intermédiaires.

2.3 Enjeux et questions

Conformément au cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du PAS et aux consultations effectuées auprès de la DPS, l'évaluation a tenté de répondre aux questions suivantes :

<u>Pertinence</u>

- A-t-on besoin du PAS de façon continue?
- Le PAS cadre-t-il avec les rôles et les responsabilités du fédéral?
- Le PAS cadre-t-il avec les priorités du fédéral et les objectifs stratégiques d'Industrie Canada?

<u>Rendement</u>

- À quel point les bénéficiaires admissibles et les secteurs du Ministère connaissent-ils le PAS et l'utilisent-ils pour financer les projets admissibles?
- À quel point les organisations et autres bénéficiaires appliquent-ils les connaissances acquises ou transférées dans le cadre du PAS?
- À quel point le PAS a-t-il contribué à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'amélioration des pratiques de gestion des secteurs d'Industrie Canada?
- À quel point le PAS a-t-il démontré de l'efficacité et de l'économie?

2.4 Méthodologie d'évaluation

La méthodologie adoptée pour l'évaluation a tenu compte de la petite taille du programme. Le PAS représente en effet moins de 0,1 % des dépenses prévues d'Industrie Canada pour l'exercice financier 2012-2013. On a néanmoins eu recours à diverses sources de données pour répondre aux questions de l'évaluation : examen de documents, consultation des dossiers de projets et entrevues.

2.4.1 Examen de documents

On a examiné un certain nombre de documents aux fins de l'évaluation. Parmi ces documents figurent des budgets fédéraux, des discours du Trône, des rapports d'Industrie Canada, la présentation au Conseil du Trésor concernant le PAS (et les conditions) et le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.

2.4.2 Consultation du dossier du projet

Les dossiers de projets financés par le PAS et les secteurs responsables ont permis de bien comprendre les extrants, les activités et les répercussions du programme. En faisaient partie les formulaires de résumé du projet, les énoncés des travaux (avec les échéances et les exigences) et les rapports finaux de rendement du projet. Certains projets du PAS ont abouti à la publication de rapports ou à d'autres produits qui ont été consultés pour évaluer l'atteinte des résultats du programme.

2.4.3 Entrevues

Les entrevues ont permis d'accumuler de l'information détaillée, notamment des opinions, des objectifs et des faits liés aux questions de l'évaluation. Les entrevues étaient semi-structurées et conçues pour obtenir de l'information qualitative de divers répondants. Au total, 13 entrevues ont été menées auprès des groupes suivants :

- représentants des organisations qui ont reçu des fonds du PAS (4);
- secteurs d'Industrie Canada qui ont commandité les projets (5);
- le personnel de la DPS ayant participé à la prestation du PAS (2);
- représentants de secteurs d'Industrie Canada qui n'ont pas eu recours au programme (2).

2.5 Limites des méthodes de collecte de données

La principale limite de la méthodologie d'évaluation était la disponibilité des personnes à interroger. Étant donné que quatre années s'étaient écoulées depuis la réalisation de trois des projets financés par le PAS, certaines des personnes d'Industrie Canada qui avaient contribué aux projets et au programme lui-même avaient quitté le Ministère. Concernant les organisations bénéficiaires, un groupe n'a pas été interrogé étant donné que l'organisation a changé de vocation.

Dans le cas des intervenants d'Industrie Canada absents, la DGVE a pu mener des entrevues par personne interposée avec des représentants qui n'avaient pas directement participé aux projets, mais qui avaient accès à la mémoire collective leur permettant de donner de l'information sur leur projet financé. Les entrevues ainsi menées ont permis de recueillir de précieux renseignements, et le fait que les personnes n'ont pas participé directement aux projets n'a eu que peu d'influence sur le résultat. En ce qui concerne l'organisation bénéficiaire inactive, on a pu recueillir assez d'information d'autres sources, notamment des entrevues avec des représentants d'Industrie Canada et la consultation du dossier du projet financé.

3.0 CONSTATATIONS

3.1 Pertinence

3.1.1 A-t-on besoin du PAS de façon continue?

Principale constatation : Avant le PAS, Industrie Canada n'avait pas ce qu'il fallait pour verser des contributions à de petits projets ponctuels. C'est un besoin récurrent que celui de soutenir des projets ponctuels qui fournissent de l'information en temps opportun au Ministère et peuvent donc lui être utiles pour réaliser son mandat.

Selon l'information obtenue dans les entrevues auprès de la direction du programme, les secteurs d'Industrie Canada faisaient appel, avant le PAS, au SFCA de temps à autre pour obtenir des conseils sur le financement de certains projets. Ces projets étaient tels que les méthodes d'approvisionnement habituelles (comme les contrats) ne constituaient pas un bon mécanisme de financement. Le SFCA répondait aux secteurs d'Industrie Canada qu'il n'y avait pas d'instruments de financement pour de tels projets et les secteurs renonçaient au projet ou entamaient le processus de présentation au Conseil du Trésor. Dans de rares cas, soit les projets pour lesquels étaient versées des contributions de plus d'un ministère fédéral, Industrie Canada transférait de l'argent à un autre ministère qui versait la contribution au nom d'Industrie Canada. C'est dans ce contexte qu'est né le PAS en 2008-2009 afin que les secteurs du Ministère puissent financer des projets ponctuels.

Les représentants d'Industrie Canada qui ont eu recours au programme ont dit qu'un programme comme le PAS est un besoin continu, car c'est une option qui s'offre à eux pour remplir leur mandat. La principale application du programme concernait les groupes en élaboration de politiques étant donné que quatre des cinq secteurs responsables d'Industrie Canada avaient un rôle direct dans ce domaine, une situation parfaite étant donné que les paiements de transfert constituent un instrument de premier plan pour les objectifs et priorités en matière de politiques.[1]

Étant donné que les groupes de politiques n'ont généralement pas le pouvoir de financer des projets par des contributions, le PAS répond largement à ce besoin. Tout particulièrement, le PAS est conçu de manière à financer notamment les institutions de recherche, les associations et les organismes à but non lucratif. Ce sont des organisations habituellement composées de divers intervenants ayant chacun leur perspective en matière d'élaboration de politiques.

Plus précisément, l'un des projets financés par le PAS était une publication de recherche sur l'influence du gouvernement sur les enjeux économiques et sociaux par ses politiques. L'organisation bénéficiaire était composée d'économistes, de fonctionnaires à la retraite et de représentants du secteur privé. Il n'aurait pas été possible d'aider cette organisation sans instrument adéquat même si le projet comportait des avantages.

[1] Politique sur les paiements de transfert, § 3.3 (1er octobre 2008). http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525&section=text

Les cinq groupes qui ont distribué les fonds ont déclaré qu'ils n'auraient pu financer leur projet respectif sans le programme. Outre un virement entre ministères ou une présentation au Conseil du Trésor, il n'y avait pas d'instrument de financement pour les projets financés par le PAS. Les groupes ont clairement indiqué que la faible valeur pécuniaire des contributions rendait inappropriée l'utilisation de ressources du Ministère aux fins du processus de présentation au Conseil du Trésor.

3.1.2 Le PAS cadre-t-il avec les rôles et les responsabilités du fédéral?

Principale constatation : Le programme respecte les rôles et responsabilités du programme comme l'exige la *Loi sur le ministère de l'Industrie*.

Étant donné qu'un bon nombre de projets respectent les critères de financement du PAS, ce dernier constitue pour Industrie Canada une solution idéale d'assumer ses pouvoirs et fonctions aux termes de la *Loi sur le ministère de l'Industrie* de 1995. Exactement comme le fait le PAS, la *Loi* mentionne que le ministre[2] :

- *b*) assure la collecte — notamment par sondage — la compilation, l'analyse, la coordination et la diffusion de l'information sur les matières qui relèvent de lui, ainsi que sur les tendances et les progrès, au Canada et à l'étranger, dans ces matières;
- *d*) assure la promotion de la coopération avec les gouvernements et organismes provinciaux et avec les organismes non gouvernementaux au Canada; au besoin, il contribue à la promotion de la coopération avec les organismes des autres pays et les organismes internationaux.

Les projets approuvés correspondaient tous de près aux rôles du Ministère. En effet, les cinq projets financés par le PAS font partie de l'un ou l'autre des domaines de compétence comme le définit la *Loi*[3] :

- *a*) industrie et technologie au Canada;
- *b*) échange et commerce au Canada;
- *n*) petites entreprises.

Plus précisément, trois projets s'inscrivaient dans la compétence de soutien de l'industrie et de la technologie parce qu'ils visaient à faire progresser l'économie du savoir au Canada, à favoriser l'innovation dans le secteur privé ou à commercialiser du contenu numérique d'origine canadienne. Le quatrième projet était lié au soutien du commerce étant donné qu'il cherchait à améliorer les relations entre le Canada et les États-Unis. Enfin, le dernier projet constituait une forme d'aide aux petites entreprises, car il avait pour objectif de faire connaître l'entrepreneuriat et de créer des occasions de réseautage pour les jeunes entrepreneurs.

[2] *Loi sur le ministère de l'Industri*e de 1995, 3 § 6 (1995).
[3] *Loi sur le ministère de l'Industrie* de 1995, 1 § 4 (1995).

3.1.3 Le PAS cadre-t-il avec les priorités du fédéral et les objectifs stratégiques d'Industrie Canada?

Principale constatation : Les projets financés par le PAS cadrent avec les priorités du fédéral comme l'indiquent les discours du Trône et les budgets. Les projets financés par le PAS respectent aussi les objectifs stratégiques d'Industrie Canada.

Les projets financés par le PAS cadrent avec les priorités du fédéral et les objectifs stratégiques d'Industrie Canada. On a bien tenu compte des priorités et des objectifs stratégiques du gouvernement dans la conception du PAS. Pour qu'un projet soit approuvé, les propositions doivent prouver que le projet cadre avec les priorités et les objectifs stratégiques, ce après quoi le CPS vérifie si c'est bien le cas pour chaque projet recommandé. Le tableau suivant résume les faits :

Tableau 2 : Conformité des projets aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques d'IC

Projet financé par le PAS	Priorités du fédéral	Objectif stratégique d'Industrie Canada
Centre for Trade Policy and Law, Université Carleton *« Blueprint for Canada-US Engagement under a New Administration »*	« L'investissement et le commerce sont fondamentaux pour la prospérité du Canada. Notre gouvernement s'engage à chercher de nouveaux débouchés pour les Canadiens et à promouvoir la prospérité dans le monde grâce à la libéralisation des échanges. » (Discours de 2008) *Le projet cadre avec les priorités du fédéral parce qu'il fait progresser les connaissances sur les politiques commerciales dans le but de renforcer l'économie du pays et de favoriser l'intégration des intérêts économiques, environnementaux et sociaux de la population canadienne par l'élaboration de politiques stratégiques.*	• Les progrès en sciences et technologie, les connaissances et l'innovation renforcent l'économie canadienne. • Le marché canadien est efficace et compétitif. *Les objectifs stratégiques d'Industrie Canada sont atteints parce que les documents produits à l'issue du projet permettront de mieux comprendre comment élaborer des politiques économiques et commerciales et donc de renforcer le marché canadien.*

Projet financé par le PAS	Priorités du fédéral	Objectif stratégique d'Industrie Canada
Couchiching Institute on Public Affairs *« The Power of Knowledge: The New Global Currency »*	**«** Avantage du savoir : Dans l'économie mondiale moderne, les nations qui réussissent le mieux sont celles qui arrivent à combiner de manière optimale les gens, les compétences, les idées nouvelles et les technologies de pointe afin de créer un avantage concurrentiel. » (Budget de 2007) *Le projet répond à l'engagement du gouvernement de favoriser une économie du savoir.*	Les progrès en sciences et technologie, les connaissances et l'innovation renforcent l'économie canadienne. Le marché canadien est efficace et compétitif. *Le projet s'inscrit dans l'objectif d'Industrie Canada de faire progresser ces domaines stratégiques pour renforcer l'économie canadienne.*
Centre d'étude des niveaux de vie *« Towards Intelligent Government »*	« La solidité de l'assise économique et financière tient en bonne partie à la qualité de la gestion gouvernementale. Afin d'augmenter l'efficacité de l'administration fédérale, notre gouvernement s'engage à transformer et à rationaliser la conduite de nos affaires. » (Discours de 2008) *Le projet respecte l'engagement du gouvernement de transformer et de rationaliser ses politiques pour mieux servir la population canadienne.*	• Le marché canadien est efficace et compétitif. • Les entreprises et les collectivités canadiennes sont compétitives. *Le projet s'inscrit dans les objectifs stratégiques d'Industrie Canada parce qu'il permet de soutirer de l'information pour améliorer l'économie canadienne et assurer l'efficacité des marchés.*
Institut de l'Énergie et de l'Environnement pour la Francophonie *« Forum mondial de la langue française »*	« L'exercice du leadership dans la création, l'adoption et l'utilisation des technologies numériques aidera à relever le niveau de vie au Canada, qui est déjà de renommée mondiale. » (Budget de 2011) *Le Forum répond à la priorité du gouvernement qu'est celle de renforcer l'économie numérique et soutenir le bilinguisme au Canada.*	• Le marché canadien est efficace et compétitif. *Le projet cadre avec le mandat et les objectifs d'Industrie Canada en assurant l'efficacité et la compétitivité des marchés numériques en émergence.*

Projet financé par le PAS	Priorités du fédéral	Objectif stratégique d'Industrie Canada
Impact Entrepreneurship Group *« IEG Leadership »*	« Le budget de 2010 prévoit des mesures qui protégeront directement les emplois. Cela comprend la prolongation des mécanismes de travail partagé ainsi que des investissements dans la formation et le développement des compétences des jeunes. » (Budget de 2010) *Le sommet contribue à réaliser les priorités du fédéral que sont la protection de l'emploi à l'échelle du pays et l'augmentation du nombre de jeunes entrepreneurs.*	• Les entreprises et les collectivités canadiennes sont compétitives. • Le marché canadien est efficace et compétitif. *Le sommet s'inscrit dans les objectifs stratégiques d'Industrie Canada parce qu'il favorise un marché concurrentiel.*

3.2 Rendement

3.2.1 À quel point les bénéficiaires admissibles et les secteurs du Ministère connaissent-ils le PAS et l'utilisent-ils pour financer les projets admissibles?

Principale constatation : Le recours au PAS a été inférieur à ce qui était prévu. Le fait que le programme ne soit pas financé et qu'on ne connaît pas bien le PAS au sein du Ministère explique la situation.

Le recours au programme a été inférieur aux prévisions, seulement trois projets ayant été financés en 2008-2009 et deux autres en 2012-2013. Au cours de la phase de développement du programme, la DPS a tenu des consultations auprès de divers secteurs du Ministère. D'après le résultat des consultations, elle avait envisagé de financer de deux à cinq projets la première année et un maximum de dix projets les années suivantes. Outre les projets financés, d'autres secteurs ont fait des démarches pour financer des projets par le PAS, mais les dossiers n'ont jamais dépassé l'étape préliminaire de consultation, les projets ne répondant pas aux objectifs du PAS ou le programme n'étant pas un mode de financement convenable.

Le manque de fonds au sein des secteurs a limité la portée du PAS étant donné que le programme n'est pas financé (c'est-à-dire que les secteurs responsables doivent avoir les fonds pour les transférer au PAS). Étant donné que les secteurs établissent leurs dépenses tôt dans l'exercice financier, il peut être difficile d'avoir les fonds nécessaires pour des contributions non prévues tout dépendant du montant des contributions recherchées. Une personne interrogée a dit qu'il faudrait être au courant du projet au plus tard en mars pour prévoir les contributions dans le budget du prochain exercice. Si une direction n'avait pas les fonds nécessaires, elle sollicitait l'aide d'autres parties dans le secteur, ce qui n'est pas sans complications. C'est une situation qui a récemment pris tout son sens dans le contexte de deux examens de dépenses qu'a subies le Ministère, les deux sous forme d'examen stratégique suivi du plan d'action pour la réduction du déficit. Les secteurs interrogés d'Industrie Canada qui n'avaient pas encore eu recours au

programme en ont reconnu les bienfaits, mais ont dit être préoccupés par l'incapacité de trouver des fonds en contexte de restrictions fiscales.

Les entrevues réalisées avec les secteurs d'Industrie Canada laissent entendre que peu de gens connaissent le programme et que c'est là une autre raison pour laquelle on y a eu peu recours. Il a souvent été question chez les gestionnaires qui ont utilisé le programme du fait qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence du PAS avant d'en avoir besoin. Les secteurs interrogés n'ayant pas encore eu recours au PAS ont dit qu'ils ne connaissaient pas le programme auparavant.

Le fait qu'on soit si peu au courant du programme s'explique par la stratégie de communication adoptée, l'absence de financement du programme et la faible importance relative du programme. Une fois le programme lancé, le SFCA n'en a pas activement fait la promotion et a adopté une stratégique pratique en jouant un rôle réactif. Ce n'est que lorsqu'un secteur présente un projet potentiel à la DPS que cette dernière lui donnait le PAS comme option de financement. La principale stratégie de promotion utilisée par le SFCA est le bouche-à-oreille.

Étant donné que les gestionnaires d'Industrie Canada constituaient le public cible du programme et que ces derniers n'en connaissaient pas l'existence, des occasions de financement qui auraient pu être bénéfiques pour le Ministère ont été manquées. Au cours des entrevues, on a affirmé que certains gestionnaires ont peut-être rejeté des projets potentiels parce qu'ils pensaient qu'il n'y avait pas de moyen de les financer. Le manque de connaissance du programme a donc pu limiter le nombre de projets présentés au CPS.

Pour aggraver la situation, le PAS n'est actuellement pas mentionné dans l'intranet du Ministère. Le programme a eu sa page un certain temps, mais cette dernière a été retirée lorsque le site a subi une maintenance et n'a pas été réinsérée depuis. De plus, l'effritement de la mémoire collective au sein du Ministère peut avoir entraîné l'oubli du programme.

3.2.2 À quel point les organisations et autres bénéficiaires appliquent-ils les connaissances acquises ou transférées dans le cadre du PAS?

Principale constatation : Selon les bénéficiaires du programme, le PAS a joué un rôle de premier plan dans l'acquisition et le transfert de connaissances. Les bénéficiaires ont attribué le succès de leur projet directement aux contributions du PAS, ces dernières leur permettant d'accroître la portée de leur projet et de mieux respecter les échéances.

Toutes les organisations bénéficiaires interrogées dans le cadre de l'évaluation ont associé le succès de leur projet aux contributions du PAS. Dans le cas des conférences et des activités de réseautage, les bénéficiaires ont affirmé que les contributions avaient eu une influence considérable, surtout sur le contenu livré. Les fonds ont été utilisés pour inviter des conférenciers de renom. Étant donné que les conférenciers constituent l'élément central pour ce type d'événement, leur qualité a un potentiel d'attraction sur les participants, les journalistes et même d'autres conférenciers. D'après les bénéficiaires, le PAS a permis d'attirer les meilleurs conférenciers, un point crucial pour faire de leur événement un événement d'envergure. À cet égard, les fonds du PAS ont joué un rôle important dans le transfert de connaissances.

Pour les autres projets, les fonds du PAS étaient destinés à la publication de rapports de recherche sur les politiques. Les fonds ont été versés aux auteurs des documents pour qu'ils puissent mener leur recherche. Les rapports ont par la suite été distribués aux ministères fédéraux, aux gouvernements provinciaux et aux commanditaires du secteur privé. Les bénéficiaires interrogés ont mis l'accent sur l'importance des fonds du PAS et ne croyaient pas qu'on n'aurait pu avoir autrement la même portée dans les rapports. Par exemple, dans le cas du projet du Centre for Trade Policy and Law, on avait réellement besoin de financement rapidement étant donné que les conclusions des rapports devaient être publiées à une date bien précise pour influencer une décision.

3.2.3 À quel point le PAS a-t-il contribué à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'amélioration des pratiques de gestion des secteurs d'Industrie Canada?

Principale constatation : Bien qu'il soit difficile d'associer des répercussions tangibles aux projets financés, on a pu constater que les projets financés par le PAS étaient effectivement liés à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'amélioration des pratiques de gestion.

Le PAS est un des nombreux outils utilisés par le Ministère pour l'élaboration de politiques et de programmes et l'amélioration des pratiques de gestion. Il est difficile d'attribuer les événements ponctuels financés par le PAS à des répercussions tangibles étant donné que les changements concernant les politiques, les programmes et la gestion proviennent souvent de multiples sources. Malgré tout, les secteurs responsables étaient d'avis que les projets ont eu un réel effet sur eux et le Ministère dans son ensemble. Même si les secteurs n'ont pu prouver un lien causal direct, certains faits suggèrent que les projets financés par le PAS ont contribué à l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes et à l'amélioration des pratiques de gestion.

Par exemple, les deux projets commandités par le Secteur du Spectre, des technologies de l'information et des télécommunications ont directement contribué à la réflexion concernant la stratégie sur l'économie numérique du Ministère. Les personnes interrogées ont affirmé que le projet de 2008 a en effet contribué à la réflexion initiale sur la nécessité d'élaborer une stratégie pour le Ministère et que celui de 2012 apportait des solutions aux problèmes de nature stratégique. Le secteur responsable a relevé l'importance des projets et mentionné que les deux forums ont rassemblé des acteurs de premier plan de partout au sein de l'administration publique et de l'industrie pour parler d'enjeux stratégiques. Le forum de 2012 a d'ailleurs rassemblé plus de mille cinq cents délégués qui ont abordé des thèmes tels que la commercialisation de contenu numérique en français canadien.

Autre exemple des répercussions du PAS sur l'élaboration de programmes et l'amélioration des pratiques de gestion, le projet commandité par le Secteur de la politique stratégique a abouti à la rédaction de rapports de recherche sur le commerce entre le Canada et les États-Unis. Ces rapports ont joué un rôle vital dans la formation d'une nouvelle direction au sein du Ministère, le Secrétariat du partenariat pour la sécurité et la prospérité (qui a été par la suite divisé en Direction d'intégration de la politique et Direction de la politique sur l'investissement international et de la planification). Les rapports ont par la suite fourni de l'information pour le

programme Groupe de travail par-delà la frontière qui avait d'abord la forme d'un plan d'action économique ayant pour objectif d'améliorer la coordination du commerce entre les deux pays.

3.2.4 À quel point le PAS a-t-il démontré de l'efficacité et de l'économie?

Principale constatation : Le PAS a été créé sans augmentation des niveaux de référence du Ministère, ce qui n'entraîne pas de coûts supplémentaires. Si on compare la situation au processus de présentation au Conseil du Trésor, le PAS est de loin plus efficace, notamment à la lumière des faibles montants des contributions.

Le PAS est différent en ce qu'il n'est pas un programme de contributions traditionnel avec un budget de fonctionnement et entretien, mais plutôt un mécanisme de financement qu'utilisent les gestionnaires d'Industrie Canada au besoin. Les contributions du programme proviennent de niveaux de référence actuels issus de virements budgétaires des secteurs responsables et tous les coûts de fonctionnement et entretien en vue d'administrer le programme sont absorbés par le budget du Ministère.

Étant donné que le programme a été conçu comme substitut au processus de présentation au Conseil du Trésor pour obtenir une autorisation de contribution pour chaque projet, il convient de comparer l'efficacité du PAS avec le processus de présentation. L'efficacité du PAS s'explique principalement par la rationalisation de l'approbation dans un contexte où on garde les mécanismes de responsabilisation adéquats. Le tableau 4 fait un survol des différences entre les deux processus.

Tableau 3 : Comparaison entre le processus de présentation au Conseil du Trésor et le PAS

Indicateurs	Présentation au Conseil du Trésor	Programme d'activités stratégiques
Temps moyen entre le début du projet et l'accord de contribution	4 à 7 mois	2 semaines à 1 mois
Nombre de signatures requises	4 à 7 signatures	1 signature
Nombre d'étapes dans le processus[4]	14	8

En comparaison avec l'approbation par le Conseil du Trésor, il faut beaucoup moins de temps et d'efforts pour financer un projet par le PAS. La donnée la plus probante est le temps moyen entre le début du projet et l'accord de contribution. La nature ponctuelle des projets financés par le PAS nécessite généralement la conclusion d'un accord rapidement, un projet présenté au printemps ayant souvent besoin des fonds à l'été, par exemple. Selon le montant versé par le secteur responsable, le projet peut être mené à terme en quelques semaines seulement.

Le nombre de signatures requises augmente aussi l'efficacité du programme. Toute présentation au Conseil du Trésor exige la signature de divers secteurs et diverses directions générales au sein

[4] Les étapes sont celles à franchir pour mener à bon terme le projet depuis le début. Le nombre d'étapes est déterminé par la DPS et la DGVE.

du Ministère, souvent pour un total de quatre à sept signatures selon la présentation, chacune accompagnée de son processus d'examen. C'est exactement le contraire pour le PAS : la seule signature requise est celle du secteur responsable avec le soutien du CPS.

Enfin, le nombre d'étapes dans les deux processus est assez révélateur. Pour qu'une présentation aboutisse au Conseil du Trésor, il faut l'intervention de nombreuses parties, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère, pour le processus d'examen. Par exemple, parmi les étapes à franchir, on compte des consultations avec les secteurs du Ministère, une consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, la rédaction de documents et l'approbation du Ministère. Les participants ont trouvé avantageux d'éviter toutes ces étapes avec le PAS.

La différence entre la quantité d'efforts à déployer pour le PAS et le processus de présentation au Conseil du Trésor a été un facteur de considération pour les gestionnaires d'Industrie Canada. Les bénéficiaires interrogés ont dit qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet en l'absence du PAS. Pour les projets en question, le processus de présentation au Conseil du Trésor était considéré comme trop long et comportait trop d'intervenants comparativement aux montants relativement faibles des contributions. Les gestionnaires étaient d'avis qu'il aurait fallu trop d'efforts pour verser les contributions par le processus de présentation au Conseil du Trésor et que les ressources internes et externes auraient ainsi été mal utilisées.

4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 Conclusions

En ce qui concerne la pertinence et le rendement du programme, on en arrive aux conclusions suivantes :

Pertinence :

- Il y a besoin constant pour Industrie Canada de financer des projets ponctuels, ce à quoi répond effectivement le PAS.

- Le programme respecte les dispositions de la *Loi sur le ministère de l'Industrie* de 1995.

- Les projets financés par le PAS sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral et aux objectifs stratégiques d'Industrie Canada.

Rendement :

- Le programme a été moins sollicité que prévu, une situation partiellement attribuable au fait qu'il n'est pas financé et qu'on ne le connaît pas assez bien dans l'ensemble du Ministère.

- Les bénéficiaires ont affirmé que le PAS a joué un rôle important dans l'acquisition et le transfert de connaissances. Ils ont mentionné que les contributions ont eu des effets sur la portée de leur projet ainsi que sur le respect des échéances.

- Il y a des preuves selon lesquelles les projets financés par le PAS ont été l'une des sources ayant influencé l'élaboration de politiques et de programmes et l'amélioration des pratiques de gestion.

- Le PAS n'entraîne pas de coûts supplémentaires, les fonds étant prélevés de niveaux de référence actuels. Le fonctionnement du PAS est plus efficace que le processus de présentation au Conseil du Trésor.

4.2 Recommandations

D'après les conclusions de l'évaluation, la recommandation suivante est émise :

- Le SFCA doit mieux faire connaître le programme en en reparlant de façon générale et en décrivant ses avantages dans l'intranet du Ministère.