



Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada

Western Economic
Diversification Canada

Évaluation de la productivité et de la croissance des entreprises

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Planification et Programmes

Janvier 2016

Table des matières

RÉSUMÉ	III
SECTION 1 : INTRODUCTION	1
1.1 Remerciements	1
1.2 Contexte	1
1.3 Contexte de l'évaluation	2
SECTION 2 : APPROCHE, CONCEPTION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	4
2.1 Activités de l'étude d'évaluation	4
2.2 Limites de la méthodologie	7
SECTION 3 : PERTINENCE	10
3.1 Nécessité des programmes sur une base permanente	10
3.2 Conformité avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral	15
3.3 Conformité avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral	15
SECTION 4 : RENDEMENT – ATTEINTE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS	16
4.1 Constatations générales	16
4.2 Mesure du rendement	17
SECTION 5 : RENDEMENT – DÉMONSTRATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA RENTABILITÉ	23
5.1 Rentabilité	23
5.2 Efficience	24
5.3 Qualité et utilité de la mesure du rendement	27
5.4 Gestion des risques	27
SECTION 6 : TENDANCES, PRATIQUES EXEMPLAIRES ET PISTES D'AMÉLIORATION	29
SECTION 7 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	32
7.1 Conclusions	32
7.2 Recommandations	34
ANNEXE A – TAUX DE RÉPONSE SELON LE GROUPE DE PARTICIPANTS	34
ANNEXE B – MODÈLE LOGIQUE DE LA PRODUCTIVITÉ ET DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES	35

RÉSUMÉ

1.0 Introduction

La productivité et la croissance des entreprises est l'un des trois sous-programmes qui découlent du programme Développement des entreprises et innovation de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO). Ce programme contribue ultimement à l'atteinte du résultat stratégique du Ministère qui vise la croissance et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Le sous-programme de productivité et de croissance des entreprises aide les entreprises, les fournisseurs de services aux entreprises, l'industrie et les organismes de recherche de l'Ouest canadien à améliorer la productivité, la compétitivité et la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ouest canadien. Les trois activités du sous-programme promeuvent :

- 1) l'accès à des services de développement des entreprises, à des capitaux et à du financement de contrepartie;
- 2) l'adoption de saines pratiques de gestion et d'affaires et de technologies; et
- 3) l'accès à une main-d'œuvre qualifiée.

Le présent document présente les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation des programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises qui relevaient de DEO au cours des cinq exercices financiers allant de 2009-2010 à 2013-2014. Conformément à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la méthodologie d'évaluation a été conçue pour évaluer la pertinence et le rendement des programmes. Cette méthode intégrait un examen des documents et de la documentation de référence, un examen des dossiers et des bases de données, des entrevues avec 74 informateurs clés, un sondage auquel 101 personnes ont répondu et trois groupes de discussion. En tout, ce sont 87 projets de subventions et de contributions, d'un montant total de 90 millions de dollars, qui ont été approuvés au cours de la période d'évaluation. En décembre 2015, 63 projets (79 %) étaient terminés. Les conclusions de l'évaluation sont présentées selon la pertinence et le rendement des programmes.

Bien qu'ils fassent partie du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises, les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation, étant donné que leur prestation de programme et leur rendement différaient considérablement des projets qui se sont vu accorder un financement. De plus, deux membres du Réseau ont récemment été évalués¹.

Depuis 2014, DEO a apporté plusieurs changements importants, notamment : la mise en œuvre d'une nouvelle architecture d'alignement des programmes simplifiée; la mise en œuvre de l'Initiative d'innovation dans l'Ouest (Initiative InnO) pour aider les entreprises de l'Ouest à commercialiser leurs produits, leurs processus et leurs services technologiques; le lancement du processus d'appel de propositions du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) et l'adoption de nouvelles priorités stratégiques visant à promouvoir la diversification et la croissance économiques de l'Ouest canadien. Le lancement du processus d'appel de propositions de l'Initiative InnO et du PDEO a permis à DEO d'améliorer sa capacité à répondre

¹ 1) Évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs : <http://www.wd-deo.gc.ca/fra/60.asp>; 2) Évaluation du Réseau Entreprises Canada : http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_03696.html

aux besoins de l'industrie en établissant un calendrier régulier de réception des demandes et en clarifiant les critères utilisés pour évaluer les demandes déposées en vertu de ces programmes. De plus, DEO s'est servi du processus d'appel de propositions pour améliorer son action directe et son engagement auprès des intervenants externes. Par conséquent, certaines des conclusions de l'évaluation, qui portait sur des projets financés dans le cadre du processus de sélection continu, ont été traitées ou corrigées à la suite du lancement du processus d'appel de propositions.

2.0 Pertinence

2.1 Pertinence – Besoin permanent de programmes

Les répondants ont indiqué que les programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises comblent une importante lacune en accordant aux petites et moyennes entreprises (PME) un financement qui leur permet d'attirer et de conserver une main-d'œuvre qualifiée grâce à un meilleur accès aux capitaux, à la formation en matière de gestion ainsi qu'au renforcement des capacités et de la collaboration entre tous les intervenants. Le besoin permanent de programmes est sans équivoque. En effet, il ressort des recherches effectuées que le Canada continue d'afficher un rendement peu satisfaisant au chapitre de la productivité, que les PME jouent un rôle important au sein de l'économie canadienne et qu'une aide pourrait leur être utile. De plus, les participants aux groupes de discussion ont indiqué que DEO pourrait en faire davantage pour favoriser la diversification économique et développer les secteurs émergents.

Bien que de nombreux programmes de soutien fédéraux et provinciaux soient destinés aux PME, les programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises du Ministère s'avèrent nécessaires, et il n'y a pas de chevauchement ni de dédoublement avec des programmes similaires.

- Des 51 promoteurs consultés, 69 % ont estimé à 25 % ou moins les chances que leur projet se concrétise de quelque manière que ce soit sans obtenir d'aide de DEO; seuls 12 % ont affirmé que leur projet aboutirait en l'absence de financement de la part de DEO.
- Sans l'aide du Ministère, les promoteurs estimaient que seulement 5 % des projets auraient été entrepris comme prévu; la plupart des projets auraient été annulés (39 %), réduits (31 %) ou retardés (15 %).
- Des 18 projets qui se sont vu refuser une subvention du Ministère, deux ont été menés comme prévu, quatre (22 %) ont été annulés, sept (39 %) ont été réduits et cinq (28 %) ont été retardés.

2.2 Pertinence – Adhésion aux priorités du Ministère et du gouvernement fédéral

Les programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises s'inscrivent dans le prolongement des objectifs du gouvernement fédéral qui visent à stimuler la croissance économique, la création d'emplois et la prospérité générale et contribuent à l'atteinte du résultat stratégique du Ministère qui consiste à favoriser la croissance et la diversification de l'économie

de l'Ouest canadien. Les informateurs clés sont d'avis que les programmes soutiennent les priorités du gouvernement du Canada et de DEO, particulièrement en ce qui a trait à la croissance économique, à la création d'emplois, à l'innovation, au commerce et à la croissance économique des Autochtones.

2.3 Pertinence – Conformité avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral a un rôle crucial à jouer pour favoriser la croissance économique, la création d'emplois et la prospérité générale. En soutenant la productivité et la croissance des entreprises, il contribue à la création de nouveaux emplois et de nouvelles industries, ce qui, par le fait même, permet d'accroître la prospérité.

Quarante-huit promoteurs (81 %) et 15 représentants (79 %) de projets non subventionnés ont affirmé que le soutien qu'offre le gouvernement fédéral aux PME est approprié et que le gouvernement fédéral peut faire office de catalyseur du développement des entreprises en aidant les PME à éliminer les obstacles.

En résumé, le sous-programme de productivité et de croissance des entreprises de DEO demeure pertinent et il est bien positionné pour soutenir la croissance économique, l'amélioration de la productivité et la création d'emplois dans l'Ouest du Canada. De même, il cadre avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral.

La documentation de référence recense plusieurs pratiques exemplaires que le Ministère devrait envisager d'adopter pour améliorer la pertinence et les retombées des programmes, notamment : accorder la priorité aux entreprises à forte croissance, adopter des technologies de pointe et favoriser le commerce international.

Recommandation 1. Le Ministère devrait continuer de recenser et d'adopter les pratiques exemplaires afin d'améliorer la pertinence continue des programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises.

3.0 Rendement

3.1 Rendement – Réalisation des résultats escomptés

Même si certains projets sur lesquels portait l'évaluation étaient toujours en cours de réalisation, le sondage a permis d'établir que les projets atteignaient des résultats à court terme, essentiellement liés à la formation professionnelle ou à l'emploi.

Les données sur le rendement qui ont été transmises à DEO révèlent que la plupart des projets achevés ont permis d'atteindre ou de dépasser les attentes fixées. Au cours de la période d'évaluation, 3 398 entreprises ont été créées, maintenues ou agrandies, 5 596 emplois ont été créés ou maintenus, et le chiffre d'affaires a augmenté de près de 154 millions de dollars. Parmi les raisons pour lesquelles les projets achevés n'avaient pas atteint leurs cibles, ou les avaient atteintes partiellement, notons les retards imprévus, la mauvaise gestion des projets ou, dans le cas d'un projet, les conditions météorologiques défavorables.

Selon les rapports d'étape des projets qui étaient en cours de réalisation, ces derniers étaient en voie d'atteindre les attentes ciblées, voire de les dépasser.

- La satisfaction des clients à l'égard des projets qui comportaient une participation à des ateliers, à des séminaires, à des présentations et à des événements spéciaux dans la communauté ou l'animation de telles activités dépassait les objectifs fixés dans une proportion allant de 76 % à 100 %.
- Au total, 62 % des promoteurs de projet ont déclaré que d'autres personnes, entreprises ou organismes ont également tiré parti de leur projet, puisqu'il leur a permis d'accroître leur part de marché ou leur position concurrentielle, d'obtenir des renseignements pour la concrétisation d'initiatives ultérieures et de maintenir ou de créer des partenariats.
- Des répercussions positives inattendues ont été notées, telles qu'une meilleure compréhension de la productivité des entreprises au sein des PME et une meilleure connaissance des programmes offerts par le Ministère chez d'autres promoteurs éventuels.

Parmi les facteurs de réussite figuraient la collaboration entre l'industrie et les autres partenaires du projet, les projets qui arrivaient à point nommé en ce qui a trait à la demande ou aux conditions économiques générales, l'obtention d'autres sources de financement, la conformité avec les priorités provinciales et la souplesse des programmes quant au type de projets et à leur mise en œuvre.

Parmi les facteurs qui restreignaient la réussite figuraient les délais de réalisation des projets serrés, les types de coûts admissibles à un financement de DEO et les budgets annuels des projets. Certains membres des groupes de discussion ont soulevé le fait que DEO s'est récemment recentré sur le perfectionnement des compétences, ce qui a entraîné l'exclusion d'autres types de projets liés à la productivité et à la croissance des entreprises.

En ce qui a trait à la qualité et à l'utilité des mesures du rendement, le rapport fait essentiellement état des retombées des 87 projets au niveau des résultats immédiats et intermédiaires. De plus, il existe 165 indicateurs uniques qui ne peuvent être pris en compte systématiquement.

- La majorité des participants sont d'avis que les mesures du rendement et les exigences en matière de rapports sont appropriées et que le système de mesure du rendement mis en place par DEO permet de suivre les résultats et d'en faire un compte rendu de façon efficace.
- La plupart des membres du personnel du Ministère estiment qu'une stratégie de gestion des risques appropriée est en place et que les principaux risques sont associés à la non-atteinte des résultats et à une mise en œuvre des projets qui ne se déroulent pas comme prévu. Les risques sont gérés tout au long du cycle de vie du projet et sont traités par l'intermédiaire des processus de suivi, de déclaration et de demandes de paiement.

- Quatre-vingt-cinq des 87 projets ont été classés comme présentant un risque faible (68 projets) ou un risque modéré (17 projets), ce qui indique que le Ministère a tendance à financer des projets peu risqués.

En résumé, les 87 projets sur lesquels l'évaluation a porté permettent de réaliser les objectifs à court terme; il n'est toutefois pas possible d'en déterminer les retombées à long terme. Néanmoins, les promoteurs ont fait état de nombreuses retombées qui découlaient directement de la concrétisation des projets ainsi que de répercussions positives inattendues.

Recommandation 2. Le Ministère devrait améliorer sa façon de mesurer les résultats à long terme et d'en rendre compte afin de renforcer la capacité à faire connaître le rendement des programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises.

3.2 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie

- Le Ministère a récemment adopté un indicateur d'efficacité pour la productivité et la croissance des entreprises, lequel se lit comme suit : « coûts d'exploitation par tranche de 1 000 \$ en dépenses liées aux subventions et contributions (S et C) ». Les S et C versées par le Ministère au chapitre de la productivité et de la croissance des entreprises s'élevaient à 23 390 759 \$ en 2013-2014. Au cours de la même période, les dépenses de fonctionnement étaient de 3 060 317 \$, ce qui a donné lieu à un indicateur d'efficacité de 131 \$. Dans l'ensemble, les coûts de fonctionnement en proportion des dépenses liées aux S et C pour les activités favorisant la productivité et la croissance des entreprises se comparent favorablement aux autres sous-programmes de développement des entreprises qu'offre le Ministère.
- Pour les 87 projets en question, l'effet de levier produit par chaque dollar de financement ministériel lié aux S et C approuvés a été de 1,67 \$. Ce ratio de levier se compare favorablement à plusieurs programmes fédéraux similaires.
- Le financement sous forme de S et C des projets qui ont fait état de retombées au cours de l'étude revenait à 7 953 \$ par entreprise créée, maintenue ou agrandie et à 2 206 \$ par emploi créé ou maintenu. Les projets achevés ont également généré une augmentation des ventes de 26 \$ par dollar dépensé.

Les programmes sont bien exécutés; ils gagneraient toutefois à être plus souples et mieux adaptés aux besoins.

- Bien que le nouveau processus d'appel de propositions permette d'améliorer les délais de traitement, parmi les améliorations proposées figuraient une plus grande prévisibilité du calendrier de réception des demandes et l'exploration de solutions visant à réduire les efforts que doivent consacrer les demandeurs lors de la préparation des propositions initiales.
- Les améliorations suivantes ont également été proposées : continuer de renforcer les partenariats et en tirer parti dans la prestation des programmes et étudier des possibilités

de financement pour les secteurs émergents ou à risque élevé (p. ex., nouveaux médias, énergie propre).

En résumé, l'efficacité du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises est comparable à celle d'autres programmes fédéraux similaires. Les programmes sont bien exécutés, mais ils gagneraient à être plus souples et mieux adaptés aux besoins des clients.

Recommandation 3. Le Ministère doit revoir ses programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises afin de les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins.

Section 1 : Introduction

1.1 Remerciements

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) tient à remercier tous les informateurs clés et les participants au sondage, qui ont si généreusement donné leur temps et mis à profit leurs connaissances pour participer à l'*Évaluation de la productivité et de la croissance des entreprises*. Ce rapport n'aurait pu être possible sans leur participation et les avis qu'ils ont émis. Les évaluateurs saluent le travail effectué par Ference Weicker & Company Ltd (les consultants) lors de la collecte des données auprès des informateurs clés et des groupes de discussion et dans le cadre des sondages.

1.2 Contexte

La productivité et la croissance des entreprises est l'un des trois sous-programmes qui découlent du programme Développement des entreprises et innovation de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (le Ministère). Ce programme contribue ultimement à l'atteinte du résultat stratégique du Ministère qui vise la croissance et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Le sous-programme de productivité et de croissance des entreprises aide les entreprises, les fournisseurs de services aux entreprises, l'industrie et les organismes de recherche de l'Ouest canadien à améliorer la productivité, la compétitivité et la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ouest canadien. Les trois activités du sous-programme promeuvent : 1) l'accès à des services de développement des entreprises, à des capitaux et à du financement de contrepartie; 2) l'adoption de saines pratiques de gestion et d'affaires et de technologies; et 3) l'accès à une main-d'œuvre qualifiée.

La productivité et la croissance des entreprises était l'une des priorités organisationnelles du Ministère au cours de la période allant de 2009-2010 à 2013-2014. Pendant cette période, 87 projets liés à la productivité et à la croissance des entreprises, représentant un financement ministériel total de 90 millions de dollars, ont été approuvés en vertu du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO).

Par le passé, le Ministère a soutenu la productivité et la croissance des entreprises parce que :

1. la productivité et la croissance sont essentielles pour garantir la croissance économique à long terme et améliorer le niveau de vie des Canadiens de l'Ouest;
2. les PME de l'Ouest canadien doivent produire des biens et services d'une manière de plus en plus efficace et de plus en plus rentable pour rivaliser avec la concurrence sur le marché mondial, faute de quoi elles risquent de perdre des parts de marché à la fois sur le marché intérieur et le marché international;
3. l'Ouest du Canada affiche un retard au chapitre de la productivité des entreprises comparativement aux principaux pays industrialisés, principalement en raison « des différences dans le taux d'adoption des nouvelles technologies, des pratiques commerciales

et des innovations, des dépenses pour la recherche et le développement (R-D) ainsi que de l'investissement dans la machinerie et le matériel² ».

Le Ministère a mis en œuvre ce sous-programme en investissant dans des initiatives axées sur la productivité qui encouragent l'élaboration et l'adoption de pratiques, de processus et de technologies d'affaires innovantes, lesquelles prévoient notamment le renforcement des chaînes d'approvisionnement régionales, et en soutenant les initiatives de renforcement des capacités, notamment la formation professionnelle dans des secteurs névralgiques qui étaient confrontés à une pénurie de main-d'œuvre dans l'Ouest du Canada.

1.3 Contexte de l'évaluation

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* du gouvernement du Canada ainsi que de la Politique sur l'évaluation et de la Directive sur la fonction d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères doivent entreprendre une évaluation de tous les programmes permanents de subventions et de contributions tous les cinq ans. Les programmes du Ministère qui sont liés à la productivité et à la croissance des entreprises ont été évalués pour la dernière fois dans le cadre de l'Évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest de 2008. Le Plan d'évaluation quinquennal 2013-2018 de DEO, qui a été approuvé, s'engageait à évaluer le sous-programme de productivité et croissance des entreprises. Cette évaluation couvre les cinq exercices financiers allant de 2009-2010 à 2013-2014.

Bien qu'ils fassent partie intégrante du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises, les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation, étant donné que leur prestation de programmes et leur rendement diffèrent considérablement des projets subventionnés. Par conséquent, certains problèmes importants pourraient être masqués si le Réseau était regroupé avec les projets. De plus, deux membres du Réseau ont récemment été évalués³.

Portée et objectifs de l'évaluation

L'évaluation a porté sur la pertinence et le rendement des programmes du Ministère liés à la productivité et à la croissance des entreprises. L'évaluation visait à évaluer dans quelle mesure les programmes de productivité et de croissance des entreprises soutenaient les PME de l'Ouest canadien et contribuaient au développement et à la diversification de l'économie de l'Ouest du Canada. Les principaux aspects évalués sont présentés dans le tableau ci-dessous.

² Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014.

³ 1) Évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs : <http://www.wd-deo.gc.ca/fra/60.asp>; 2) Évaluation du Réseau Entreprises Canada : http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_03696.html

Enjeux relatifs à l'évaluation	
Pertinence	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Y a-t-il un besoin continu justifiant les programmes de productivité et de croissance des entreprises? ● Les programmes de productivité et de croissance des entreprises cadrent-ils avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral? ● Les programmes sur la productivité et la croissance des entreprises sont-ils conformes aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?
Rendement	
Réalisation des résultats escomptés	<p>Résultats Dans quelle mesure le programme conduit-il aux résultats attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● un accès accru aux services de développement d'entreprises, aux capitaux et au financement de contrepartie; ● l'adoption de saines pratiques de gestion et d'affaires, et des technologies actuelles; ● l'accès à une main-d'œuvre qualifiée; ● des PME qui exercent des activités internationales et qui sont concurrentielles. <p>Facteurs de réussite Quels facteurs ont contribué ou ont fait obstacle à l'atteinte des résultats attendus des programmes?</p> <p>Résultats inattendus La participation du Ministère à l'innovation a-t-elle eu des résultats positifs ou négatifs inattendus?</p> <p>Mesure du rendement Jusqu'à quel point la stratégie de mesure du rendement et les mesures du rendement du programme sont-elles utiles?</p> <p>Gestion des risques Des stratégies de gestion des risques ont-elles été établies?</p>
Démonstration de l'efficacité et de l'économie	<ul style="list-style-type: none"> ● Les programmes de productivité et de croissances des entreprises permettent-ils d'atteindre les résultats escomptés de la façon la plus économique possible? ● Dans le cadre des programmes de productivité et de croissance des entreprises, les activités sont-elles amorcées et les produits sont-ils offerts de manière efficace?

Section 2 : Approche, conception et méthodologie de l'évaluation

Le modèle logique sur lequel cette évaluation fondée sur la théorie repose⁴ a été élaboré par le groupe chargé de la mesure du rendement au Ministère, qui s'est inspiré des commentaires formulés par une équipe interrégionale ayant une expertise en matière de productivité et de croissance des entreprises. Ce modèle logique a favorisé le peaufinage du Cadre de mesure du rendement, qui, par la suite, a été approuvé par la sous-ministre. Un modèle de recherche non expérimentale recoupant plusieurs sources de données a été jugé approprié et suffisant pour répondre aux objectifs de l'étude. Le Ministère a retenu les services d'une firme de consultants pour recueillir les données des entrevues avec les informateurs clés, des sondages et des groupes de discussion; l'unité chargée de l'évaluation a analysé et intégré les conclusions tirées de toutes les sources consultées dans un rapport définitif. Pour maximiser l'objectivité et la pertinence des conclusions, l'évaluation a été guidée par un comité directeur, dirigé par un sous-ministre adjoint et par des représentants des trois bureaux régionaux, et a été menée en consultation avec les hauts fonctionnaires.

2.1 Activités de l'étude d'évaluation

Consultations préliminaires

Des consultations préliminaires ont été menées avec le comité directeur et la haute direction pour mettre au point le cadre et la méthodologie d'évaluation.

Revue de la documentation de référence et des documents

Trois types de documents ont été revus dans le cadre de l'évaluation :

- Documents d'information générale (p. ex., présentations au Conseil du Trésor, stratégie de mesure du rendement des programmes, sites Web, documents décrivant l'évolution des programmes, leur raison d'être et leur théorie);
- Bases de données et site Web du Ministère;
- Documentation de référence sur les tendances et les pratiques exemplaires en matière de productivité et de croissance des entreprises.

Examen des dossiers

Dans le cadre de l'évaluation, toutes les données financières et les données sur le rendement contenues dans les bases de données du Ministère ont été revues (Portail des projets et système d'information financière GX). Quarante-sept projets, représentant 90 millions de dollars en investissement du Ministère, ont été approuvés entre le 1^{er} avril 2009 et le 31 mars 2014. En

⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. « Approches d'évaluation axées sur la théorie : Concepts et pratiques ». 2012. Ce document définit une approche d'évaluation axée sur la théorie comme une approche fondée sur une théorie du changement. Une théorie du changement suppose la description et l'explication des liens de causalité entre les extrants et les divers niveaux des résultats d'un modèle logique.

décembre 2015, 63 projets (79 %) étaient terminés ou leur dernière demande avait été approuvée. La majorité des projets ont été approuvés en vertu du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (57 projets représentant un financement total de 55 millions de dollars de la part du Ministère) ou des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (25 projets représentant un financement total de 32 millions de dollars de la part du Ministère). Voici les sous-activités qui ont été définies pour la plupart des projets : Amélioration de la productivité des entreprises (59 projets), Productivité et croissance des entreprises (15 projets) ou Adoption et commercialisation de la technologie (10 projets) (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 Nombre de projets axés sur la productivité et la croissance des entreprises qui ont été approuvés, et financement accordé, par sous-programme, d'avril 2009 à avril 2014

Projets selon le sous-programme	TOTAL DEO		Alberta		Colombie-Britannique		Saskatchewan		Manitoba	
	Nbre	M\$	Nbre	M\$	Nbre	M\$	Nbre	M\$	Nbre	M\$
Amélioration de la productivité des entreprises	59	53	15	15	30	28	10	5	4	5
Productivité et croissance des entreprises	15	12	2	1	3	3	8	7	2	1
Adoption de la technologie	10	22	1	0,15	7	15	1	0,3	1	6
Accès au capital ⁵	2	4	0	0	0	0	1	2	1	2
Collaboration de l'industrie	1	0,1	1	0,1	0	0	0	0	0	0
Total	87	91	19	16	40	46	20	14	8	14

Remarque : Les chiffres étant arrondis, leurs sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux.

Sondage auprès des clients

En tout, 99 promoteurs de projet ont été contactés pour répondre à un sondage visant à recueillir des données sur les résultats et sur la situation économiques qui n'étaient pas contenues dans les bases de données du Ministère; il a été impossible de joindre 18 d'entre eux, et 59 (73 %) ont répondu au sondage. Les promoteurs de projet devaient fournir les coordonnées des intervenants clés (participants) qui tiraient des avantages directs des projets subventionnés, tels que des personnes ayant reçu une formation dans le cadre d'un projet; 23 participants (53 %) ont répondu au sondage. L'échantillon comprenait également 19 des 65 clients (37 %) qui avaient déposé une demande, mais n'ont pas reçu de subvention; ces clients représentaient un éventail d'organismes, tels que des chambres de commerce locales et des associations industrielles ou professionnelles. La

⁵ Les deux projets ont été réalisés en vertu du Programme de développement des collectivités et soutenaient le fonds d'investissement des sociétés d'aide au développement des collectivités.

répartition régionale des répondants au sondage allait comme suit : 43 % (Colombie-Britannique), 26 % (Alberta), 22 % (Saskatchewan) et 10 % (Manitoba).

Entrevues avec les informateurs clés

Les consultants ont élaboré et prétesté les questionnaires avant de mener, par téléphone, des entrevues individuelles avec les informateurs clés. La plupart des informateurs clés ont été sélectionnés en fonction de leur connaissance des programmes et de leur niveau d'adhésion à l'égard des programmes. Des 160 informateurs clés invités, 74 ont participé aux entrevues. L'objectif fixé était de 40 % (au moins 25 entrevues) quant aux entrevues avec les personnes les moins susceptibles d'avoir un fort intérêt personnel dans les programmes; 28 entrevues (38 %) ont été menées auprès de ce sous-groupe. Les informateurs clés ont été distribués également d'une région à l'autre : 21 (Colombie-Britannique), 16 (Alberta), 18 (Saskatchewan), 17 (Manitoba) et le reste provenant de l'administration centrale ou d'Ottawa. Les critères de sélection et les tailles des échantillons sont résumés ci-dessous.

- **Promoteurs de projet et demandeurs non subventionnés.** Tous les promoteurs et les demandeurs ont été contactés pour qu'ils répondent à un sondage en ligne. Un sous-groupe de participants au sondage a par la suite été choisi, en fonction des résultats du sondage et de leur participation aux programmes de productivité et de croissance des entreprises, pour participer à des entrevues. En tout, 20 personnes ont été interrogées (12 promoteurs de projet et 8 demandeurs non subventionnés).
- **Partenaires financiers.** Les organismes retenus sont ceux qui : 1) représentaient divers types de partenaires financiers (fédéral, provincial, secteur privé); 2) participaient au plus grand nombre de projets ou accordaient les sommes les plus importantes à titre de subvention; 3) participaient aux programmes de productivité et de croissance des entreprises; 4) n'étaient pas des promoteurs de projet subventionnés ou des demandeurs non subventionnés dans le cadre de la présente évaluation. En tout, 10 organismes ont été interrogés.
- **Autres organismes gouvernementaux et communautaires.** Les organismes retenus sont ceux qui : 1) représentaient des organismes provinciaux, fédéraux ou communautaires chargés de la prestation des programmes de productivité et de croissance des entreprises; 2) n'étaient pas des promoteurs de projet, des demandeurs non subventionnés ou des partenaires financiers dans le cadre de la présente évaluation. En tout, 18 organismes ont été interrogés.
- **Autres intervenants et experts.** Les personnes qui ont été retenues sont celles qui : 1) étaient des intervenants et des experts en matière de productivité et de croissance des entreprises (milieu universitaire, associations industrielles, autres); 2) n'étaient pas des promoteurs de projet, des demandeurs non subventionnés ou des partenaires financiers dans le cadre de la présente évaluation; 3) autres recommandations et commentaires de la part des représentants ministériels. En tout, 10 intervenants et experts ont été interrogés.
- **Représentants ministériels.** Les représentants ministériels ont recommandé certains membres du personnel et de la direction aux consultants. Ceux qui ont été retenus sont ceux qui : 1) représentaient une variété de domaines de spécialité et d'ancienneté;

2) connaissaient le mieux les programmes. En tout, 16 membres du personnel ont été interrogés.

Groupes de discussion

Les consultants ont animé trois groupes de discussion en janvier 2015, soit un en Colombie-Britannique, un en Alberta et un en Saskatchewan et au Manitoba. Le groupe de discussion de la Saskatchewan et du Manitoba a été tenu en personne à Saskatoon; les participants du Manitoba ont pu y assister au moyen d'une vidéoconférence et d'une téléconférence simultanées. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur connaissance des programmes et de leur participation à ces derniers, ainsi que de leur connaissance des besoins des PME de la région. En tout, 28 représentants, dont sept membres du personnel du Ministère, ont participé aux trois groupes de discussion : huit provenaient de la Colombie-Britannique, huit de l'Alberta et 12 de la Saskatchewan et du Manitoba.

Un consultant a présenté les résultats de la recherche sur le terrain aux groupes de discussion avant d'animer les discussions. Les groupes de discussion avaient pour objectif de passer en revue et de valider les résultats préliminaires. Les sujets de discussion variaient légèrement d'un endroit à l'autre, selon la composition des groupes, les champs d'intérêt des participants et la pertinence de certaines questions pour ce territoire.

Analyse économique

Le consultant a obtenu les données relatives aux dépenses et aux équivalents temps plein (ETP) pour les 87 projets à l'étude au Ministère. Ces données ont servi au calcul des coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E) et des coûts de subventions et de contributions (S et C) en tant que pourcentage des dépenses totales; des coûts de S et C par ETP et des coûts de F et E par projet approuvé.

Les ratios de levier ont été estimés en soustrayant le montant du financement total accordé aux projets des coûts totaux, et en divisant le montant obtenu par le financement total du projet. Afin d'évaluer les résultats par rapport aux coûts de financement, les résultats du projet et les données administratives ainsi que les résultats des enquêtes ont été utilisés pour déterminer les effets agrégés des projets à ce jour pour ce qui est des principaux indicateurs, tels que, par exemple, le nombre d'entreprises créées, maintenues ou agrandies, le nombre d'emplois créés ou maintenus et l'augmentation des ventes. Les ratios de levier et les autres mesures ont ensuite été comparés aux autres programmes de subventions et contributions⁶ relevant d'initiatives de diversification et de développement économiques similaires.

2.2 Limites de la méthodologie

Entrevues avec les informateurs clés : Les groupes d'informateurs clés qui participent directement aux programmes étaient souvent au fait des retombées d'un ou de plusieurs projets,

⁶ Les données comparatives sont tirées d'évaluations menées par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Emploi et Développement social Canada, l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, Industrie Canada, le Conseil national de recherches et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

sans avoir un portrait exhaustif des projets et des domaines financés dans le cadre du sous-programme. Les représentants ministériels peinaient également à distinguer les retombées des partenaires du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien⁷ de celles des projets financés en vertu du sous-programme. Afin d'atténuer cette contrainte, les représentants devaient justifier les notes qu'ils accordaient en donnant des exemples de projets; les informateurs clés qui étaient moins au fait des programmes du Ministère et de leurs retombées devaient cerner les besoins et les défis principaux auxquels étaient confrontées les PME ainsi que le rôle que le Ministère était appelé à jouer pour répondre à ces besoins. Pour minimiser la déviation systématique des réponses données par les informateurs clés, 38 % des informateurs clés étaient, en fait, des personnes qui étaient moins susceptibles d'avoir un fort intérêt personnel dans les programmes, comme d'autres experts et représentants gouvernementaux ou communautaires.

Enquêtes : Les conclusions de l'évaluation sont, d'une part, fondées sur les perspectives de ceux qui possèdent un intérêt particulier dans les programmes et qui pourraient avoir une certaine partialité dans les réponses qu'ils ont données à l'égard des résultats des programmes. Pour réduire l'incidence de la partialité des répondants et valider les résultats des entrevues, la lettre et le questionnaire d'enquête expliquaient clairement aux participants l'objectif de l'évaluation, sa conception et la méthodologie employée, et la stricte confidentialité des réponses. De plus, les répondants devaient justifier les notes qu'ils avaient accordées, notamment en décrivant des activités précises qui avaient contribué aux résultats déclarés. Dans le cadre de nombreux projets, il n'y avait aucun intervenant clé (c.-à-d. participants) et, par conséquent, le nombre de participants sondés était faible. Pour relever ce défi, les réponses des participants ont servi de complément aux réponses des promoteurs; elles ont apporté des exemples et des détails de domaines dans lesquels certains projets ont atteint des résultats donnés ou ont donné lieu à des projets ou des investissements de suivi.

Groupes de discussion : Les groupes de discussion ont permis de valider et d'interpréter les résultats de l'évaluation. La discussion des groupes traduit l'opinion de certains de leurs participants et pourrait ne pas être représentative de l'opinion de tous ceux qui ont participé au programme.

Efficacité et économie : La modification de l'architecture d'alignement des programmes du Ministère en 2013 supposait que les dépenses de 2009 à 2013 devaient être estimées et que, par conséquent, elles ne seraient pas directement comparables à celles de 2013-2014. C'est pourquoi l'analyse n'examine que les dépenses de 2013-2014. L'utilisation des données d'une seule année restreint la validité générale et l'utilité des conclusions en ce qui a trait à la stabilité (c.-à-d., des coûts de S et C importants au cours d'une année par rapport à une autre année) et aux tendances. De plus, il y avait peu de données disponibles sur les résultats des projets en cours de réalisation, des projets récemment approuvés et des projets qui étaient achevés, mais pour lesquels aucun suivi n'avait été effectué pour en déterminer les retombées à long terme. De plus, en raison de l'information limitée sur le contexte et la justification sous-jacents aux écarts constatés, l'analyse a porté sur une comparaison, plutôt qu'une explication, des variations de l'économie et de l'efficacité. Dans la mesure du possible, les écarts d'efficacité et d'économie ont été interprétés en

⁷ Le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien englobe les organismes suivants : Entreprises Canada, les bureaux de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, le Réseau de services aux entreprises autochtones et les Organisations francophones à vocation économique.

fonction des avis émis par les informateurs clés ou des considérations des programmes. Enfin, étant donné que la taille et la complexité des projets varient considérablement d'un sous-programme à l'autre, il était difficile de repérer des sous-programmes ministériels similaires aux fins de comparaison.

Attribution : Si l'on souhaite saisir les retombées et les résultats supplémentaires au fur et à mesure de l'évolution des projets, ces derniers doivent idéalement être suivis à long terme. Cependant, cette façon de faire ne pourrait complètement régler le problème de l'attribution, puisque les résultats à long terme tiennent compte d'une multitude de facteurs interdépendants. À ce titre, la présente étude est fondée sur une théorie du changement, laquelle suppose que la réalisation des retombées à court et à moyen terme, au fil du temps, donne lieu aux résultats à long terme. Le recours à des questions standardisées a permis d'améliorer la validité et la fiabilité des réponses. De plus, tant les indicateurs objectifs que subjectifs (et, par conséquent, les méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives) ont été utilisés pour aborder avec exactitude les concepts multidimensionnels.

Section 3 : Pertinence

3.1 Nécessité des programmes sur une base permanente

Le Canada obtient des résultats peu satisfaisants

Le Canada continue d'obtenir des résultats peu satisfaisants au chapitre de la productivité, que l'on définit comme « le montant de la valeur (mesurée en tant que contribution au PIB) générée par le travailleur moyen en une heure⁸ ». De nombreux économistes estiment que le produit intérieur brut (PIB) par habitant est le plus important indicateur du niveau de vie d'un pays.

Les niveaux de productivité au Canada ont commencé à être à la traîne par rapport à ceux des États-Unis dans les années 1980, ce qui a créé un écart qui perdure de nos jours. « De 2009 à 2011, la productivité a continué à augmenter au taux de 2,1 % par année aux États-Unis, tandis que la nôtre a augmenté en moyenne de 1,1 % par année. En 2011, la production canadienne par travailleur ne représentait donc plus que 78,3 % de celle des États-Unis⁹. »

Les écarts de productivité sont également manifestes dans l'ensemble du Canada. La productivité de la main-d'œuvre dans l'Ouest du Canada, plus particulièrement en Alberta et en Saskatchewan, dépassait la moyenne canadienne sur la période allant de 2009 à 2013, mais la productivité de la main-d'œuvre du Canada demeure une préoccupation puisqu'elle est à la traîne de nombreux autres pays. Entre 2001 et 2009, la croissance annualisée de la productivité du Canada se situait dans le dernier quartile de l'Organisation de coopération et de développement économiques, bien en deçà de celle des pays qui se comparent au Canada, comme l'Australie, l'Autriche et Israël.

Par l'intermédiaire de son sous-programme de productivité et de croissance des entreprises, le Ministère appuie des initiatives qui augmentent la productivité et la croissance des PME, un élément important du PIB du Canada et, par extension, de la productivité du Canada.

Les petites et moyennes entreprises ont besoin d'être soutenues

Les recherches¹⁰ révèlent que les PME du Canada peinent à survivre et qu'elles ont besoin d'aide. Les PME, qui sont définies comme les entreprises comptant moins de 100 employés, représentent 99 % des entreprises du Canada et sont des moteurs importants de la croissance économique.

Certaines tendances récentes font ressortir la nécessité d'offrir plus de soutien aux PME au Canada :

- Au Canada, le chômage est en hausse, et les PME constituent une source importante d'emploi. En 2012, 89,9 % des employés du Canada (10 millions de personnes) travaillaient pour des PME : 69,7 % (7,7 millions de personnes) travaillaient pour de petites

⁸ Deloitte. « L'avenir de la productivité 2012 :

Des choix décisifs pour une compétitivité accrue du Canada ». 2012.

⁹ Deloitte. « L'avenir de la productivité : l'heure du réveil pour les entreprises canadiennes ». 2013.

¹⁰ Centre for Digital Entrepreneurship + Economic Performance (deepcentre). « Driving Canadian Growth and Innovation: Five Challenges Holding Back Small and Medium-Sized Enterprises in Canada ». 2013.

entreprises et 20,2 % (2,2 millions de personnes) travaillaient pour de moyennes entreprises¹¹.

- En ce qui a trait à la création d'emplois, les petites entreprises ont créé, en moyenne, 100 000 emplois par année (entre 2002 et 2012), soit près de 78 % de tous les emplois dans le secteur privé. Les moyennes entreprises, qui représentent 1,6 % de toutes les entreprises, ont quant à elles créé 12,5 % des emplois nets au cours de la même période. Par conséquent, les PME sont à l'origine de la création de 90,5 % des emplois dans le secteur privé entre 2002 et 2012¹².
- Une étude menée en 2013 par la Banque de développement du Canada révèle que les moyennes entreprises sont en déclin, ce qui transfère le poids de la création d'emplois sur les petites entreprises. De 2006 à 2010, le nombre de moyennes entreprises canadiennes a diminué de 17 % (c.-à-d. de 9 370 à 7 814)¹³.
- L'Indice de la nouvelle activité entrepreneuriale de la Banque de développement du Canada montre que l'activité entrepreneuriale a diminué depuis 2006 dans toutes les régions du Canada¹⁴.
- Plus de 6 000 entreprises de production de biens ont connu un déclin entre 2000 et 2010. « Étant donné que les entreprises de production de biens sont les plus importants acteurs de la recherche et développement au Canada, leur déclin est synonyme de diminution de la capacité innovatrice du pays. »¹⁵

Les Canadiens jugent bon que le gouvernement fédéral accorde une aide aux PME

Les Canadiens soutiennent l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. Le rapport Global Economic Monitor (GEM) sur l'entrepreneuriat au Canada révélait que : 1) la majorité des Canadiens considèrent l'entrepreneuriat comme un bon choix de carrière; 2) les experts qui connaissent bien la question de l'entrepreneuriat au Canada sont d'accord, dans une certaine mesure, avec l'énoncé suivant : « le soutien des nouvelles entreprises et des entreprises en pleine expansion est une priorité absolue du gouvernement fédéral¹⁶ ». Malgré le soutien du gouvernement fédéral, les dirigeants des entreprises à forte croissance du Canada sont d'avis que les entrepreneurs canadiens n'ont pas la motivation nécessaire pour assurer l'expansion de leurs entreprises; ils justifient cette opinion en donnant des exemples d'entreprises canadiennes « qui

¹¹ Industrie Canada « Principales statistiques relatives aux petites entreprises ». 2013.

¹² Industrie Canada « Principales statistiques relatives aux petites entreprises ». 2013.

¹³ Banque de développement du Canada « Qu'advient-il des moyennes entreprises canadiennes? » 2013.

¹⁴ Banque de développement du Canada « Indice de la nouvelle activité entrepreneuriale de BDC » 2013.

¹⁵ Centre for Digital Entrepreneurship + Economic Performance (deepcentre). « Driving Canadian Growth and Innovation: Five Challenges Holding Back Small and Medium-Sized Enterprises in Canada ». 2013.

¹⁶ Global Economic Monitor (GEM). « Driving wealth creation and social development in Canada ». 2013 GEM Canada National Report. Dans le cadre de la recherche présentée dans le rapport GEM, un sondage a été mené auprès d'une population adulte composée de Canadiens âgés entre 18 et 99 ans sélectionnés de façon aléatoire et de 42 experts, lesquels ont été interrogés. Les experts provenaient de divers horizons professionnels, qui leur ont permis d'acquérir des connaissances appréciables relativement aux activités entrepreneuriales. Le questionnaire destiné aux experts avait été élaboré dans le cadre du projet GEM global. Le questionnaire demandait aux membres du groupe d'experts d'exprimer leur point de vue sur divers aspects propices à l'entrepreneuriat au Canada, notamment : que le soutien accordé aux nouvelles entreprises et aux entreprises en pleine expansion est une priorité absolue pour le gouvernement fédéral (sur une échelle de cinq points pour indiquer complètement faux, partiellement faux, ni faux ni vrai, partiellement vrai ou complètement vrai).

sont vendues à de plus grosses entreprises, plutôt que d'opter pour la possibilité de faire croître leur entreprise afin qu'elle devienne une concurrente viable à l'échelle internationale¹⁷ ».

Les programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises comblent une lacune importante

Les commentaires qu'ont émis les répondants corroborent les conclusions tirées de la documentation de référence et confirment la nécessité que des programmes de productivité et de croissance des entreprises existent sur une base permanente. Les répondants à l'enquête ont mentionné la nécessité qu'existent des programmes qui aident les PME à attirer et à conserver une main-d'œuvre qualifiée et d'autres travailleurs, à faciliter l'accès aux capitaux et à susciter d'autres investissements, à accéder aux marchés et à renforcer la capacité de commercialisation interne. En plus de l'accès à la main-d'œuvre et aux capitaux, certains informateurs clés et participants aux groupes de discussion ont fait état d'enjeux tels que la formation en gestion d'entreprises et le renforcement des capacités. Les participants aux groupes de discussion ont également fait ressortir la nécessité d'instaurer et de renforcer la collaboration entre le gouvernement et les intervenants du secteur. Tous les représentants ministériels ont confirmé la nécessité que les programmes soient offerts sur une base permanente, essentiellement parce que la demande pour ce type de programmes est importante par rapport aux fonds disponibles et que les PME de l'Ouest canadien affichent un retard au chapitre de la productivité et de la croissance comparativement à d'autres territoires.

¹⁷ Centre for Digital Entrepreneurship + Economic Performance (deepcentre). « Canada's Billion Dollar Firms: Contributions, Challenges and Opportunities. » 2014. Parmi les personnes interrogées se trouvaient des hauts dirigeants d'entreprises milliardaires en pleine croissance, de moyennes entreprises en expansion ou stagnantes et de jeunes entreprises en pleine expansion.

Les programmes permettent de répondre efficacement aux besoins

À titre de confirmation supplémentaire de la nécessité de soutenir les PME, 81 % des promoteurs de projet qui ont répondu à l'enquête ont affirmé que l'aide consentie par le Ministère répondait à leurs besoins et qu'ils étaient très satisfaits de l'aide reçue. Les promoteurs et les représentants des projets non subventionnés qui ont été sondés évaluaient l'efficacité du Ministère à répondre à leurs besoins à 3,5 sur une échelle de cinq points. Les informateurs clés estimaient que les programmes permettaient de répondre aux besoins et aux enjeux dans une certaine mesure, particulièrement lorsqu'il s'agit d'améliorer l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, d'adopter des pratiques de gestion judicieuses et des technologies de pointe, de fournir une formation en matière de gestion d'entreprises et de renforcer les capacités. Les participants des groupes de discussion convenaient que le Ministère avait réussi à répondre aux besoins principaux.

Cependant, certains participants faisaient remarquer que l'on pourrait faire davantage pour favoriser la diversification économique et développer les secteurs émergents, particulièrement en Colombie-Britannique et en Alberta, où les économies demeurent largement tributaires des ressources. Le Ministère pourrait développer d'autres secteurs, une approche, qui, bien que risquée, pourrait ultimement contribuer à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Les représentants du Ministère ont avancé que les programmes pourraient s'attaquer à certains enjeux, notamment en portant une attention plus importante à l'adoption de saines pratiques de gestion et de technologies de pointe.

Les programmes complètent d'autres programmes

Les programmes qu'offre le Ministère constituent un élément important du réseau de soutien destiné aux PME dans l'Ouest canadien. Les informateurs clés ont répertorié 143 organismes et initiatives (24 à l'échelle nationale ou fédérale, 24 en Alberta, 50 en Colombie-Britannique, 24 au Manitoba et 21 en Saskatchewan) qui favorisent la productivité et la croissance des entreprises dans l'Ouest canadien. Les types d'organismes et d'activités soutenus sont décrits au tableau 3.1.

La plupart des informateurs clés (86 %) sont d'avis qu'il n'y a pas de chevauchement ni de dédoublement entre les activités axées sur la productivité et la croissance des entreprises que mène le Ministère et des programmes similaires. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada finance également des coûts divers (p. ex., ceux liés à l'équipement); le mandat et l'orientation du Ministère diffèrent de ceux des autres organismes. Le Ministère coordonne ses activités avec d'autres organismes avec lesquels il établit des partenariats au niveau des projets (tant directement qu'indirectement par l'intermédiaire des besoins en matière de contribution définis dans les demandes de financement) et au niveau des sous-programmes (rencontres régulières avec les partenaires afin de trouver des domaines de complémentarité et d'obtenir le soutien nécessaire).

Tableau 3.1 Types de services offerts par les organismes qui favorisent la productivité et la croissance des entreprises dans l'Ouest canadien

Type d'organisation	Description et exemples de services ou de programmes
Ministères fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> Financement de recherches concertées entre des établissements postsecondaires, des chercheurs et des entreprises.
Ministères provinciaux	<ul style="list-style-type: none"> Financement des organismes de prestation (innovation, associations industrielles, organismes d'aide aux entreprises), des services de conseil aux entreprises et de la recherche économique. Financement des collèges et des universités (formation professionnelle et technique). Programme de prêts aux petites entreprises, opération capital-risque, programme de subventions à l'intention des producteurs de pétrole, crédit d'impôt pour exploration minière.
Sociétés d'État provinciales	<ul style="list-style-type: none"> Financement de musique et films indépendants, aide au marketing. Financement du fonctionnement pour les institutions innovantes (partenariats).
Associations et conseils du secteur	<ul style="list-style-type: none"> Éducation et formation (c.-à-d. production allégée, à valeur ajoutée), défense des intérêts, recherche économique.
Fonds de développement sans but lucratif	<ul style="list-style-type: none"> Financement d'initiatives qui visent à créer la viabilité économique des collectivités.
Chambres de commerce	<ul style="list-style-type: none"> Séminaires, défense des intérêts, réseautage, mentorat/conseil aux entreprises, information sur les besoins en matière de recherche (c.-à-d. membres sondés), information destinée aux entreprises, projets, salons de l'emploi, coordination dans le domaine de l'emploi.
Organismes de développement économique régional	<ul style="list-style-type: none"> Catalyseur/jumelage/recherche d'occasions (travail de concert avec les partenaires de l'industrie ainsi que des milieux municipaux et provinciaux), études de marché, orientations sectorielles et conseils stratégiques, attraction d'entreprises et d'investissements, maintien et expansion des entreprises, aide aux entreprises
Organismes d'aide aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Conseil aux entreprises, aiguillages, éducation et formation, études de marché, jumelage, information, réseautage, locaux pour bureaux à louer, financement (c.-à-d. pour couvrir les frais de déplacement pour se rendre dans les salons professionnels).
Centre de recherche et d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> Services techniques et recherche concertée.

Des 51 promoteurs consultés, 69 % ont estimé à 25 % ou moins les chances que leur projet se concrétise de quelque manière que ce soit sans obtenir d'aide de DEO; seuls 12 % ont affirmé que leur projet aboutirait en l'absence de financement de la part de DEO. Sans le soutien de DEO, les promoteurs estiment que seulement trois projets auraient été réalisés comme prévu; la plupart des projets auraient été annulés (23 projets ou 39 %), réduits (18 projets ou 31 %) ou retardés (9 projets ou 15 %). Des 18 projets qui se sont vu refuser une subvention du Ministère, deux

(11 %) ont été menés comme prévu, quatre (22 %) ont été annulés, sept (39 %) ont été réduits et cinq (28 %) ont été retardés. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi leurs projets n'avaient pas été subventionnés, quatre promoteurs ont répondu qu'ils ne le savaient pas et six promoteurs s'étaient fait dire que leur projet ne cadrait pas avec les critères ou les priorités de financement du Ministère.

3.2 Conformité avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral

Les programmes de productivité et de croissance des entreprises de DEO sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral visant à favoriser l'essor des entreprises canadiennes, l'innovation et les exportations de manière à stimuler la croissance économique, la création d'emplois de qualité et la prospérité générale pour les Canadiens de toutes les régions du pays. Les PME jouent un rôle important en comblant l'écart qui existe entre la recherche et le marché, ainsi qu'en créant des emplois pour la population canadienne.

Les programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises soutiennent le résultat stratégique du Ministère qui vise le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Les informateurs clés sont d'avis que les programmes soutiennent les priorités actuelles du Ministère et du gouvernement fédéral, plus particulièrement en ce qui a trait à la croissance économique, à la création d'emplois, à l'innovation, au commerce et à la croissance économique des Autochtones.

3.3 Conformité avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral s'engage à accroître la prospérité à l'échelle du Canada. La croissance des entreprises et une productivité accrue permettent de créer de nouveaux emplois et de nouvelles industries, ce qui améliore la prospérité. Les informateurs clés ont souligné que le gouvernement fédéral jouait un rôle important en favorisant la croissance économique, et qu'il fallait investir dans les PME, l'innovation et la productivité pour diverses raisons, notamment pour renforcer la compétitivité des PME sur les marchés internationaux.

Quarante-huit promoteurs (81 %) et 15 représentants (79 %) de projets non subventionnés ont déclaré que le soutien offert par le gouvernement fédéral pour les PME était approprié. Les PME contribuent à la croissance économique du pays, fournissent des emplois et participent à la diversification économique. Les PME sont également confrontées à des obstacles particuliers qui les empêchent d'améliorer leur productivité et leur croissance. Le gouvernement fédéral peut agir à titre de catalyseur pour favoriser le développement des entreprises en aidant les PME à surmonter ces obstacles.

Section 4 : Rendement – Atteinte des résultats escomptés

4.1 Constatations générales

De nombreux projets étaient toujours en cours, mais dans la plupart des cas, des progrès notables ont été réalisés par rapport à l'atteinte des objectifs de rendement qui avaient été fixés. Plusieurs projets portaient sur la formation professionnelle et un meilleur accès à des ressources humaines adéquatement formées, dont l'acquisition de nouvelles compétences et l'embauche de travailleurs autochtones. De nombreux promoteurs de projets ont indiqué que d'autres personnes, entreprises ou organisations avaient également tiré profit de leur projet; ces autres bénéficiaires (p. ex., des participants) avaient notamment pris part à une formation dans les domaines de la marine industrielle, de l'exploitation minière, du secteur pétrolier et gazier et en ce qui concerne le développement des petites entreprises pour les Autochtones. Lorsqu'ils ont été questionnés sur la réussite de leur interaction avec les promoteurs, 95 % des participants ont déclaré avoir atteint leurs objectifs et que cela avait permis à leur organisation d'acquérir une meilleure part de marché ou une meilleure position concurrentielle, d'obtenir de l'information sur des initiatives futures et de maintenir ou de conclure des partenariats et des ententes.

Les représentants ministériels ont également pu cerner des répercussions positives inattendues, telles qu'une sensibilisation accrue à la productivité des entreprises parmi les PME (p. ex., la production allégée) et aux programmes ministériels (p. ex., les projets de développement des compétences menés avec succès ont entraîné une demande accrue de la part d'autres groupes). Peu de représentants ministériels sont parvenus à relever des répercussions négatives à la suite des programmes, outre l'accent moindre placé notamment sur le développement des compétences, ce qui limitait les investissements possibles pour d'autres types de projets axés sur les PME.

Facteurs favorables ou obstacles à la réussite

Les participants au sondage ont énuméré des facteurs de réussite comme la collaboration entre l'industrie et d'autres partenaires de projet, des projets menés au moment opportun (c'est-à-dire des projets qui correspondent à la demande et qui sont harmonisés avec les priorités du gouvernement) et l'aide reçue de différents ordres de gouvernement. Les informateurs clés ont souligné quelques facteurs favorables supplémentaires comme la mobilisation d'autres sources de financement; l'engagement de l'industrie et des partenaires; une efficacité dans la diligence raisonnable, la sélection et la surveillance des projets; et une harmonisation avec les priorités provinciales. Les participants du groupe de discussion ont soulevé des facteurs favorables similaires (c'est-à-dire, autres sources de financement, engagement des partenaires et conformité), ainsi que la flexibilité en ce qui a trait aux types de projet et à la mise en œuvre des projets. Plus particulièrement, la facilité de communication avec le personnel ministériel lors de l'ajustement des projets a favorisé la réussite des projets et la réceptivité des programmes à l'égard des besoins de l'industrie.

Les participants à l'enquête ont déclaré que les principaux obstacles à la réussite des projets étaient les échéanciers serrés pour la réalisation des projets; une définition étroite des coûts admissibles; et les défis liés à l'évaluation, à l'acquisition et à l'apprentissage d'une nouvelle technologie. Certains informateurs clés ont mentionné des obstacles tels que le manque de volonté des

entreprises à investir dans la productivité ou la croissance des entreprises, et la fragilité de l'économie à la suite du ralentissement de 2008. Les participants du groupe de discussion ont souligné que la difficulté d'obtenir un financement complémentaire à long terme (p. ex., de deux à cinq ans) avait freiné le succès de certains projets. Les projets plus courts (p. ex., de un à deux ans) ont entravé leur capacité à poursuivre sur la lancée ou à générer des répercussions à long terme. Les participants du groupe de discussion ont mentionné que certaines communautés ou organisations n'étaient pas disposées à établir des partenariats et que certains promoteurs étaient incapables de payer leur personnel et les coûts initiaux avant d'avoir reçu le remboursement du Ministère.

Un bon nombre des commentaires soulevés par les informateurs clés et les participants du groupe de discussion concernaient la prestation des programmes de DEO avant l'introduction du processus d'appel de propositions du PDEO. Ce nouveau processus a permis de répondre à certaines des préoccupations soulevées.

4.2 Mesure du rendement

Afin de mettre davantage l'accent sur les activités du Ministère, l'architecture d'alignement des programmes (AAP) de DEO a fait l'objet d'une révision en avril 2013. Par conséquent, les projets liés à la productivité et à la croissance des entreprises couvrent deux AAP avec différents programmes et sous-programmes. Le résultat stratégique visé par les deux AAP met l'accent sur le développement et la croissance, ainsi que la diversification, de l'économie de l'Ouest canadien.

Programmes. Les projets approuvés entre avril 2009 et avril 2013 concernaient le Programme de développement des entreprises, tandis que les projets approuvés entre avril 2013 et avril 2014 concernaient le nouveau programme d'AAP – Développement des entreprises et innovation. Les deux programmes visent à aider les entreprises de l'Ouest canadien, l'industrie et les organismes de recherche à améliorer la productivité des entreprises et la mobilisation à l'échelle mondiale. Le résultat escompté des deux programmes est d'avoir des PME de l'Ouest canadien qui participent au commerce international et qui sont compétitives et prospères.

Sous-programmes. Les projets approuvés entre avril 2009 et avril 2013 concernaient quatre sous-programmes dans le cadre de l'ancienne AAP de DEO : 1) Amélioration de la productivité des entreprises; 2) Accès au capital; 3) Collaboration de l'industrie; et 4) Élément de l'adoption de technologies du sous-programme Adoption et commercialisation de la technologie. Les projets approuvés entre avril 2013 et avril 2014 concernaient le sous-programme Productivité et croissance des entreprises dans le cadre de la nouvelle AAP de DEO. La description et le nombre de projets qui correspondent au sous-programme de productivité et de croissance des entreprises sont résumés ci-dessous :

AAP de 2009-2010 à 2012-2013

- **Sous-programme Amélioration de la productivité des entreprises (59 projets).** Encourager les entreprises de l'Ouest canadien, les fournisseurs de services aux entreprises, l'industrie et les organismes de recherche à entreprendre des initiatives pour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises.
- **Sous-programme Accès au capital (2 projets)**¹⁸. Améliorer l'accès au capital de risque des entrepreneurs et des petites entreprises par le biais de financement et de services offerts en collaboration avec d'autres organismes et associations spécialisés dans les services aux entreprises.
- **Sous-programme Collaboration de l'industrie (1 projet).** Soutenir la collaboration au sein de l'industrie, les coentreprises et les alliances stratégiques qui favorisent le développement de l'esprit d'entreprise et la croissance du secteur des entreprises dans l'Ouest canadien.
- **Élément de l'adoption de technologies du sous-programme Adoption et commercialisation de la technologie (10 projets).** Encourager les petites et moyennes entreprises à accroître leur adoption de technologies, de produits, de processus et de services dans le marché.

AAP de 2013-2014

- **Sous-programme Productivité et croissance des entreprises (15 projets).** Encourager les entreprises, les fournisseurs de services aux entreprises, l'industrie et les organismes de recherche de l'Ouest canadien à entreprendre des initiatives pour améliorer la productivité, la compétitivité et la croissance des PME de l'Ouest canadien.

4.2.1 Résultats immédiats

Le Ministère assure le suivi des résultats immédiats au niveau des sous-programmes à l'aide des indicateurs de rendement de l'AAP. Le tableau 4.1 présente les résultats des projets pour la période de l'évaluation. Les résultats présentés comprennent des indicateurs alignés sur la nouvelle AAP de DEO qui est en vigueur depuis 2013. Les résultats conformes à l'ancienne AAP de DEO, qui était en vigueur de 2009 à 2012, ont été ajoutés au bas du tableau.

¹⁸ Les deux projets étaient menés dans le cadre du Programme de développement des collectivités – Actualisation et soutenus par les fonds de placement destinés au développement des collectivités.

Tableau 4.1 Résultats des projets du sous-programme Productivité et croissance des entreprises par indicateur de l'AAP

Indicateurs	Nombre de projets évalués à l'aide de l'indicateur		Cible totale	Résultats réels présentés
	En cours	Terminé		
Résultat escompté : Accès aux services de création d'entreprises, aux capitaux et au financement de contrepartie				
• N ^{bre} d'entreprises créées/maintenues/agrandies	0	40	3 302	3 398
• N ^{bre} de services de formation aux entreprises	0	1	125	114
• N ^{bre} de services consultatifs fournis aux entreprises	0	1	15	6
Résultat escompté : Adoption de saines pratiques de gestion et d'affaires, et de technologies				
• N ^{bre} de PME qui ont investi dans l'adoption de saines pratiques de gestion ou d'affaires, ou de technologies	1	4	162	84
• Somme investie par les PME pour l'adoption de saines pratiques de gestion ou d'affaires et de technologies	1	0	3 500 000	0
Résultat escompté : Accès à une main-d'œuvre qualifiée				
• N ^{bre} de travailleurs qualifiés embauchés à la suite de formations, de certifications professionnelles ou de recrutement de travailleurs étrangers	5	4	892	771
• N ^{bre} de participants formés dans des secteurs où il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée	1	6	696	485
• N ^{bre} de participants ayant obtenu une certification professionnelle	0	2 ¹⁹	144	50
Résultats obtenus grâce aux indicateurs dans le cadre de l'AAP de 2009 à 2012				
• N ^{bre} d'emplois créés ou maintenus	4	33	8 311	5 956
• Capital de risque investi	0	1	2 000 000 \$	2 000 000 \$
• Augmentation des ventes	0	13	120 814 030 \$	153 765 878 \$
• N ^{bre} de partenariats/d'alliances	0	1	3	3

¹⁹Les deux projets évalués à l'aide de cet indicateur ont été achevés. Au moment de l'évaluation, les résultats définitifs pour l'un des projets n'étaient pas disponibles dans la base de données.

Indicateurs	Nombre de projets évalués à l'aide de l'indicateur		Cible totale	Résultats réels présentés
	En cours	Terminé		
stratégiques				
<ul style="list-style-type: none"> N^{bre} d'études de marché/de plans réalisés en vue de saisir une occasion commerciale, d'investissement, de recherche et développement à l'échelle internationale ou de tourisme 	0	1	1	2

- Environ 63 des 87 projets (79 %) étaient achevés en date de décembre 2015. La plupart des projets achevés atteignaient ou surpassaient les objectifs fixés. Parmi les raisons pour lesquelles les projets achevés n'avaient pas atteint leurs cibles, ou les avaient atteintes partiellement, notons les retards imprévus, la mauvaise gestion des projets ou, dans le cas d'un projet, les conditions météorologiques défavorables.
- Selon les rapports d'étape des projets qui étaient en cours de réalisation, ces derniers étaient en voie d'atteindre les attentes ciblées, voire de les surpasser. Les résultats des projets toujours en cours seront inclus et examinés lors d'évaluations futures dans le cadre des programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises.
- Voici quelques principaux résultats atteints avec le soutien de DEO dans le cadre des initiatives pour la productivité et la croissance des entreprises au cours de la période d'évaluation : création/maintien/agrandissement de 3 398 entreprises; embauche de 771 travailleurs qualifiés à la suite des formations offertes ou des programmes de développement des compétences; création ou maintien de 5 596 emplois; et augmentation des chiffres d'affaires évaluée à près de 154 millions de dollars.
- Environ 10 projets ont permis d'amasser des données sur la satisfaction de la clientèle à l'égard des services professionnels fournis. La plupart des projets comprenaient une participation ou la présentation d'ateliers communautaires, de séminaires, d'exposés et d'événements spéciaux destinés aux clients. Les objectifs de satisfaction de la clientèle fixés pour ces événements variaient de 75 % à 96 %. Le pourcentage des clients satisfaits à la suite de leur participation aux événements variait de 76 % à 100 %, dépassant ainsi les objectifs fixés.

4.2.2 Résultat intermédiaire

L'objectif intermédiaire des programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises est d'avoir « des PME de l'Ouest canadien qui participent au commerce international et qui sont compétitives et prospères ».

Le cadre de mesure du rendement de DEO recense les indicateurs de l'AAP au niveau du programme et des sous-programmes. Toutefois, en raison de la difficulté à mesurer les indicateurs

au niveau du programme, la production de rapport est actuellement obligatoire uniquement au niveau des sous-programmes, et pour quelques projets au niveau du programme. Des 87 projets concernés par la présente évaluation, seulement quatre ont permis de recenser des indicateurs au niveau du programme : le nombre de PME dont la marge bénéficiaire brute a augmenté (deux projets); la croissance de l'emploi au sein des PME (un projet); et le nombre d'emplois créés pour des employés hautement qualifiés (un projet).

La documentation de référence, toutefois, soutient qu'il existe un lien entre les résultats immédiats et le résultat intermédiaire²⁰. La plupart des économistes s'accordent pour dire que la croissance de la productivité est alimentée par « les travailleurs qualifiés, les gestionnaires compétents, l'expertise dans les domaines scientifique et de l'ingénierie, et la pression concurrentielle [traduction]²¹ ».

Bien qu'il soit impossible de cerner et d'évaluer les résultats intermédiaires à la suite des investissements de DEO dans le cadre du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises, des entretiens menés auprès d'informateurs clés et l'examen de projets individuels ont permis de fournir des exemples de projets ayant obtenu des résultats intermédiaires qui ont permis aux PME d'apporter une valeur ajoutée et d'accroître leur compétitivité. Par exemple, le soutien de DEO pour deux projets dans l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle au Manitoba a contribué à accroître la compétitivité de l'industrie, à créer des emplois et à attirer des investissements étrangers dans la région.

Plus particulièrement, le Ministère a financé le projet de On Screen Manitoba Incorporated en vue de soutenir une stratégie de développement pour l'industrie des médias visuels du Manitoba, ainsi que le projet de New Media Manitoba Incorporated en vue de soutenir le développement des entreprises dans le secteur des médias numériques interactifs au Manitoba. Ces deux projets sont désormais achevés et ont notamment permis la création, le maintien ou l'agrandissement de 204 entreprises. De plus, entre 2009 et 2013, le volume de coproduction dans l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle au Manitoba a connu une croissance de 50 %, passant de 157,5 millions de dollars à 227,8 millions de dollars. Les entreprises du Manitoba possèdent désormais plus de droits de propriété intellectuelle, et la tendance est à la hausse. Les droits de propriété intellectuelle offrent un meilleur rendement du capital investi et renforcent les entreprises, ce qui mène à de meilleures occasions d'affaires, à une plus grande capacité des entreprises et à la création d'emplois.

²⁰ Résultats immédiats : 1) l'accès à des services de développement des entreprises, aux capitaux et au financement de contrepartie; 2) l'adoption de pratiques de gestion et de pratiques commerciales judicieuses et de technologies; 3) l'accès à une main-d'œuvre qualifiée. Résultat intermédiaire : des PME de l'Ouest canadien qui participent au commerce international et qui sont compétitives et prospères.

²¹ Institute for Competitiveness and Prosperity. « *Canada's innovation imperative. Report on Canada 2011.* »

4.2.3 Résultats à long terme

Preuves que les programmes de productivité et de croissance des entreprises contribuent à la croissance et à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien

Bien qu'il soit encore trop tôt, voire impossible, de mesurer les répercussions à long terme des projets du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises, les recherches démontrent que le soutien des PME est un facteur important pour le développement économique. Les PME, qui sont définies comme les entreprises comptant moins de 100 employés, représentent 99 % des entreprises du Canada et occupent un rôle important au sein de l'économie du pays :

- En 2008, les PME représentaient 52,5 % du PIB du Canada dans le secteur privé;
- En 2011, environ 41 % de la valeur totale des exportations du Canada, soit 150 milliards de dollars, était attribuable aux PME;
- En 2012, les PME du Canada employaient près de 90 % de la main-d'œuvre du Canada;
- En 2009, 31 % des dépenses totales en recherche et développement étaient attribuables aux petites entreprises²².

Les PME sont particulièrement importantes pour l'économie de l'Ouest canadien. En raison de la population en âge de travailler, l'Alberta et la Saskatchewan comptent plus de PME que les autres provinces, avec des ratios respectifs de 50,3 et 47,8 pour 1 000 habitants en 2012. Ces deux provinces ont également un PIB par PME relativement élevé par rapport aux autres provinces du Canada. En ce qui a trait au marché de l'emploi, la Saskatchewan et la Colombie-Britannique avaient le pourcentage d'employés travaillant pour des PME le plus élevé en 2012, soit 93,3 % et 93,7 % respectivement. Les taux du Manitoba et de l'Alberta étaient aussi relativement élevés, puisqu'ils atteignaient presque 92 %²³.

En conséquence, il est important de fournir un soutien constant pour renforcer les PME et favoriser leur croissance, afin de continuer à assurer la croissance économique de l'Ouest canadien.

²² Industrie Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. 2013.

²³ Industrie Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. 2013.

Section 5 : Rendement – Démonstration de l'efficacité et de la rentabilité

5.1 Rentabilité

Indicateur d'efficacité

En 2013-2014, DEO a mis en œuvre une version révisée de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) avec le volet Productivité et croissance des entreprises comme sous-programme distinct du programme Développement des entreprises et innovation. Cette révision de l'AAP a permis au Ministère de faire le suivi des dépenses d'exploitation liées à la prestation des programmes de productivité et de croissance des entreprises. Depuis, le Ministère a également introduit un indicateur d'efficacité commun à l'échelle des sous-programmes : « les coûts d'exploitation par tranche de 1 000 \$ en dépenses liées aux subventions et contributions (S et C) ». En ce qui concerne le sous-programme de productivité et de croissance des entreprises, les S et C totales versées par le Ministère étaient de l'ordre de 23 390 759 \$ en 2013-2014, dont 3 060 317 \$ en coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E). Il en résulte un indicateur d'efficacité de 131 \$. Par conséquent, le Ministère dépense près de 13,1 % de son budget pour offrir 1 000 \$ des programmes liés à la productivité et à la croissance des entreprises. Dorénavant, le Ministère sera en mesure de produire des rapports sur les tendances liées à ce nouvel indicateur.

Les coûts de F et E comprennent les dépenses en personnel liées à la gestion des projets au titre des S et C, ainsi que les dépenses des activités liées à l'engagement et à l'orientation des intervenants. Des données d'équivalent temps plein (ETP) par sous-programme n'étaient pas disponibles pour chaque année, mais les ETP du sous-programme Productivité et croissance des entreprises ont diminué, passant de 43 (2009-2010) à 39 (2012-2013) et à 29 (2013-2014). Pour l'exercice de 2013-2014, les dépenses au titre des S et C par ETP étaient de l'ordre de 806 578 \$ et les dépenses de coûts de F et E par projet approuvé étaient de 35 176 \$.

Comparaisons avec d'autres programmes.

L'indicateur d'efficacité du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises de DEO se compare favorablement à celui d'autres sous-programmes qui font partie du programme Développement des entreprises et innovation de DEO. Les indicateurs d'efficacité pour les sous-programmes étaient les suivants : 2,2 % (Constitution des capacités en matière d'innovation), 13,1 % (Productivité et croissance des entreprises), 14,3 % (Commercialisation de la technologie), et 48,2 % (Commerce, investissement et accès aux marchés). Les différences de coût des sous-programmes sont principalement attribuables à la variation des dépenses au titre des S et C (p. ex., les projets du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises sont habituellement d'une valeur inférieure en dollars; toutefois, l'évaluation du projet, la gestion et l'engagement des intervenants peuvent exiger le même degré d'effort que les projets d'innovation qui ont une valeur nettement supérieure).

Les informateurs clés et les participants à l'enquête ont également été interrogés afin de donner leur opinion sur les programmes de rentabilité. Soixante-dix-neuf pour cent des promoteurs de

projet et 37 % des représentants de projets non subventionnés étaient d'accord pour affirmer que les projets du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises offraient une bonne valeur pour l'argent investi; 83% des promoteurs de projet ne sont pas parvenus à identifier des façons de générer les extrants et les résultats visés à moindre coût. Parmi les 57 % d'informateurs clés consultés, la plupart s'entendaient pour dire que les programmes fournissaient une bonne valeur pour l'argent investi en ce qui a trait à l'utilisation des fonds publics. Quarante-deux pour cent des représentants de projets non subventionnés n'ont pas répondu à la question sur la valeur pour l'argent investi ou ignoraient la réponse.

Conception des programmes.

Parmi les informateurs clés qui connaissaient la conception des activités du sous-programme de productivité et de croissance des entreprises du Ministère, la plupart ont jugé que la conception était adéquate (c'est-à-dire, les groupes cibles, les types d'activité financée, les mécanismes de prestation). Les participants du groupe de discussion étaient également satisfaits en général des processus d'approbation, de surveillance, de production de rapport et de réclamation. Néanmoins, certains participants se sont dits préoccupés par le récent changement apporté par le Ministère au processus de réception des propositions continu, qui est passé à un processus d'appel de propositions. Bien que le nouveau processus d'appel de propositions ait permis d'améliorer les délais de traitement, les participants ont soulevé quelques inconvénients en ce qui a trait à des périodes de réception imprévisibles et des communications encore plus limitées entre le personnel et les demandeurs. Un autre problème soulevé par le groupe de discussion concernait les restrictions liées au transfert du budget des projets d'une année aux allocations budgétaires de la prochaine année donnée.

Bien que le Ministère réponde aux besoins des clients, quelques informateurs clés ont suggéré des améliorations relatives à la conception et à la prestation des programmes, comme renforcer la communication avec les promoteurs sur les offres de programme (exigences, priorités et processus d'approbation) [neuf informateurs clés] et renforcer et établir des partenariats pour la prestation des programmes (six informateurs clés). Les discussions du groupe ont permis de recueillir une variété de suggestions, dont des projets de soutien qui favorisent la diversification, les investissements stratégiques et le développement de nouveaux mécanismes de soutien (p. ex., pour les petits projets de l'ordre de 100 000 \$).

5.2 Efficience

Ratio de levier

Une somme totale de 90,3 millions de dollars pour les S et C du Ministère a été approuvée pour les 87 projets et une somme de 150,6 millions de dollars a été mobilisée d'autres sources, ce qui a entraîné un ratio de levier de 1,67 \$ par dollar provenant des S et C du Ministère dans le cadre du financement approuvé. Ce ratio de levier se compare favorablement à celui de plusieurs programmes fédéraux semblables, mais il est inférieur à d'autres²⁴, tel que l'indique le tableau ci-dessous.

²⁴ Comprend les évaluations suivantes : 1) Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (ADECRQ). 2012. Évaluation sommative du programme Croissance des entreprises et des régions; 2) Industrie Canada. 2011.

Tableau 5.1. Dollars obtenus par dollar de S et C approuvés comparativement aux autres programmes semblables

Organisation	Programme	\$ de S et C approuvés	\$ obtenus d'autres sources	\$ obtenus par \$ de S et C approuvés
<i>Programmes de création et de croissance des entreprises</i>				
DEO	Productivité et croissance des entreprises	90 305 313 \$	150 612 063 \$	1,67 \$
ADECRQ ²⁵	Programme Croissance des entreprises et des régions	231 990 752 \$	911 723 655 \$	3,93 \$
FedNor	Programme de développement du Nord de l'Ontario	148 000 097 \$	409 548 680 \$	2,77 \$
DEO	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	219 897 652 \$ ²⁶	399 155 151 \$	1,82 \$
<i>Programmes Commerce et investissement</i>				
DEO	Sous-programmes Commerce et investissement	39 436 840 \$ ²⁷	56 009 170 \$	1,42 \$
APECA	Programme Commerce et investissement	217 918 002 \$	194 520 911 \$	0,89 \$
<i>Programmes Innovation</i>				
DEO	Activités Innovation	306 000 000 \$ ²⁸	764 000 000 \$	2,50 \$
<i>Programmes Compétences en affaires et pour l'emploi</i>				
APECA	Entrepreneurship et perfectionnement des	51 934 688 \$	61 092 361 \$	1,18 \$

Évaluation finale du Programme de développement du Nord de l'Ontario; 3) Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2008. Évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest; 4) Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2013. Évaluation des activités liées au commerce et à l'investissement; 5) Agence de promotion économique du Canada atlantique. 2010. Évaluation des sous-activités de programme Commerce et Investissement de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique;

6) Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2012; Évaluation de l'activité Innovation; 7) Agence de promotion économique du Canada atlantique. 2010. Évaluation de la sous-activité de programme Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; 8) Emploi et Développement social Canada. 2013. Évaluation : Investissement stratégique pour les compétences et la formation des Autochtones.

²⁵ ADECRQ : Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

²⁶ Comprend uniquement les programmes qui mobilisent des fonds : Centenaires AB/SK et Le Canada célèbre la Saskatchewan, Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO), Ententes sur le développement urbain à Regina, Saskatoon, Winnipeg, Vancouver; et Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord.

²⁷ Comprend : Soutien aux conférences (2 projets), Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) ronde III (2008-2012) [16 projets], Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (41 projets) et EPDEO ronde II (2003-2008) [4 projets].

²⁸ Comprend : EPDEO rondes II et III, et Programme de diversification de l'économie de l'Ouest.

Organisation	Programme	\$ de S et C approuvées	\$ obtenus d'autres sources	\$ obtenus par \$ de S et C approuvées
	compétences en affaires			
EDSC	Fonds d'investissement stratégique pour les compétences et la formation des Autochtones	40 200 000 \$	12 300 000 \$	0,31 \$

Rendement du capital investi

Le rendement du capital investi atteint par DEO se compare avantageusement à celui de programmes fédéraux similaires ayant fait l'objet d'un examen. Pour les projets de DEO dont les données ont été fournies en fonction des résultats au cours de la période de référence, le coût s'établit à 7 953 \$ en subventions et contributions (S et C) par entreprise créée, maintenue ou agrandie, et 2 206 \$ par emploi créé ou maintenu. Ces projets ont également généré une hausse du chiffre des ventes de 26 \$ par dollar dépensé. Ces chiffres se comparent avantageusement aux estimations du coût par emploi du Programme de développement du Nord de l'Ontario de l'initiative FedNor (5 229 \$ en S et C par emploi créé ou maintenu²⁹), ainsi qu'à celles du programme SMART des Manufacturiers et exportateurs du Canada de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, qui procure une aide financière aux entreprises désireuses d'améliorer leur productivité et leur compétitivité (7 751 \$ par emploi créé et 3 545 \$ par emploi maintenu³⁰).

Des informateurs clés et des répondants à l'enquête ont été invités à commenter l'efficacité des programmes. Parmi les promoteurs et les représentants de projets non subventionnés, 42 % n'avaient pas de suggestions pour améliorer l'efficacité ou la rentabilité des programmes. Aux yeux de 13 informateurs clés, les ressources financières et humaines affectées aux programmes sont suffisantes pour réaliser les objectifs. Pour la plupart, les informateurs clés estiment que les ressources affectées au volet Productivité et croissance des entreprises sont utilisées de manière efficace (comme en font foi les coûts d'exécution minimaux) depuis l'obtention du financement par effet de levier, que le processus de diligence raisonnable est rigoureux, et que les coûts liés au personnel ne pourraient pas être comprimés davantage. Quelques améliorations ont été suggérées pour réaliser d'autres gains d'efficacité, telles que l'approbation des petits projets à l'échelon régional et l'assouplissement des règles concernant le type de dépenses admissibles. Certains informateurs clés proposent d'adopter des méthodes et des modèles novateurs pour rehausser l'efficacité de l'exécution des activités; notamment, ils suggèrent de mettre à contribution, par

²⁹ Industrie Canada, 2011, *Évaluation finale du Programme de développement du Nord de l'Ontario*. Selon l'évaluation, « Pour ce qui est des coûts du PDNO par résultat, 23 des 40 projets examinés dans le cadre de l'examen des dossiers ont généré la création/le maintien d'emplois temporaires/permanents. Au total, ces 23 projets ont permis de créer ou de maintenir 1 637 emplois temporaires et permanents, le financement total du PDNO s'élevant à 8 560 499 \$ et le coût total des projets à 30 138 317 \$. À partir de cet échantillon de dossiers, le coût total pour le PDNO par emploi temporaire ou permanent créé ou maintenu a été de 5 229 \$. »

³⁰ Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, *Évaluation provisoire des programmes de FedDev Ontario*, 2012. Le coût par emploi a été calculé en fonction des contributions de 38,85 millions de dollars de FedDev Ontario au Programme SMART-MEC de 2009 à 2012, lequel a permis de créer 5 012 emplois et d'en maintenir 10 960.

effet de levier, l'aide de partenaires fédéraux, provinciaux et de l'industrie, ainsi que de tiers pour la prestation des programmes. Quelques participants au sondage proposent d'améliorer les délais et les modes de communication des décisions, ainsi que la présence sur le Web du Ministère (rapports sur les réclamations).

5.3 Qualité et utilité de la mesure du rendement

La Stratégie de mesure du rendement du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) expose la stratégie de mesure du rendement, de responsabilisation et d'évaluation. De plus, la Stratégie de collecte des données du PDEO définit les indicateurs de rendement et la méthode pour les mesurer; dans le volet Productivité et croissance de l'entreprise, les agents de programmes saisissent des données sur les indicateurs de rendement dans la base du Ministère (Portail des projets). L'équipe responsable de la mesure du rendement fait des contrôles réguliers et corrige les erreurs de saisie dans le cadre de son processus d'établissement de rapports.

Il peut être difficile d'assurer l'accès à des données exactes en raison des ratés du système de gestion de projet du Ministère. Toutefois, ce problème devrait se régler quand le Ministère adoptera un nouveau système plus facile d'accès.

Sur le plan de l'intégralité des données, la base contenait au moins un indicateur au niveau du sous-programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) pour chaque projet. Cependant, la base contenait un indicateur AAP au niveau du programme pour quatre projets seulement. Par ailleurs, on compte 165 indicateurs uniques, qui ne peuvent faire l'objet d'une analyse systématique aux fins de l'évaluation ou de la prise de décisions. Par exemple, près du quart (39) des indicateurs uniques se rapportent au nombre de personnes formées ou d'emplois créés, mais, parce que ces indicateurs étaient très précis (personnel hautement qualifié, Autochtones, étudiants), l'information ne peut être générée par le système ou prise en compte par le Ministère.

La plupart des promoteurs de projet interrogés (71 %) estiment que les mesures de rendement et les exigences en matière de production de rapports établies par le Ministère sont appropriées. Les informateurs clés, et notamment les promoteurs, sont d'avis que le système de mesure du rendement est efficace pour ce qui est du suivi des résultats et de l'établissement de rapports. Des informateurs clés du Ministère pensent que les données sur le rendement cernées à l'aide d'indicateurs AAP sont utiles pour la prise de décisions, notamment en matière d'investissements et de gestion du risque, pour la production de rapports et la planification du Ministère, de même que pour la planification et la détermination des besoins. Les participants aux groupes de discussion soulignent que la difficulté à cerner les incidences réelles de l'aide ministérielle sur un projet (par rapport à l'absence d'aide) complique parfois l'attribution. Il est également difficile de comprendre les incidences à long terme puisque certaines se concrétiseront bien après la fin d'un projet.

5.4 Gestion des risques

Le Ministère évalue les risques inhérents à chaque projet dans le cadre du processus de diligence raisonnable. De plus, le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest est assorti d'un Cadre de surveillance axé sur les contrôles. Le Cadre établit une démarche axée sur le risque pour

la gestion de la conformité des projets avec l'accord de contribution et le maintien de contrôles financiers adéquats. Les risques font l'objet d'une surveillance tout au long du cycle de vie du projet; lors de leur dernière évaluation en 2011, les contrôles ont été jugés adéquats.

Aux yeux de la plupart des représentants du Ministère, la stratégie de gestion des risques actuelle permet de déceler les principaux risques associés aux projets, soit les lacunes par rapport aux résultats escomptés et une mise en œuvre qui ne se déroule pas comme prévu. Les risques sont évités surtout grâce à la surveillance et aux processus de diligence raisonnable. Par ailleurs, le Ministère a tendance à financer les projets présentant de faibles risques. Selon les rapports sur la diligence raisonnable, les risques sont évalués comme étant faibles pour 68 des 87 projets (78 %), modérés pour 17 projets (20 %) et élevés pour deux projets.

Section 6 : Tendances, pratiques exemplaires et pistes d'amélioration

D'après les recherches, plus de 500 programmes fédéraux et provinciaux financent la recherche ainsi que le développement de technologies et d'entreprises au Canada³¹. Les programmes se distinguent les uns des autres sur le plan de leur centre d'intérêt, de la région visée, de l'instrument financier utilisé (subventions, contributions, prêts, crédits d'impôt, etc.) ou du secteur auquel ils s'appliquent. À l'échelle mondiale, des recherches³² ont montré que les décideurs des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) reconnaissent l'importance des entreprises à forte croissance³³, et notamment les entreprises en démarrage à forte croissance. L'aide aux entreprises en démarrage à forte croissance peut prendre la forme de subventions, de mesures d'incitation fiscale, d'accélérateurs, d'incubateurs, de mesures d'accès au financement et de fonds de validation de concept.

Les programmes fédéraux sont fournis par l'intermédiaire de DEO et d'autres organismes de développement régional³⁴, d'autres ministères tels Industrie Canada³⁵ (Programme de financement des petites entreprises du Canada) ou du Conseil national de recherches Canada (Programme d'aide à la recherche industrielle), ainsi que de sociétés d'État telle la Banque de développement du Canada. À l'échelle régionale, selon un rapport³⁶, les provinces et les territoires canadiens offrent tous des programmes de soutien aux entreprises. Ces programmes proposent divers instruments financiers : subventions et contributions (non remboursables, remboursables et remboursables sous conditions); prêts; aide financière; crédits d'impôt et déductions fiscales, bourses d'études.

Pratiques exemplaires et améliorations possibles

Voici une liste sommaire de pratiques exemplaires et de pistes d'amélioration relevées dans le cadre d'une recension documentaire et d'une analyse.

Pratiques exemplaires. Les processus qui fonctionnent bien pour le Ministère et les promoteurs englobent les partenariats et les collaborations avec l'industrie et d'autres organismes, la conformité avec les priorités provinciales, la rigueur de l'évaluation des projets et du processus de

³¹ PriceWaterhouseCoopers, *Response to R&D Review Panel Consultation Questions*, 2011.

³² MASON, C., et R. BROWN, *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*, 2014. Ce document renvoie à un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques, *High-growth enterprises: what governments can do to make a difference*, 2010.

³³ Eurostat – *OECD Manual on Business Demography Statistics*, chapitre 8. L'OCDE définit ainsi les entreprises à haute croissance : Toutes les entreprises dont la croissance moyenne du chiffre d'affaires, en données annualisées, reste supérieure à 20 % par an pendant une période de trois ans. La croissance se mesure en fonction du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires.

³⁴ Voici une liste partielle de ces programmes : 1) Programme de développement des entreprises de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; 2) Programme de développement économique du Québec de Développement économique Canada pour les régions du Québec; 3) Investir dans la croissance et la productivité des entreprises de FedDev Ontario; 4) Programme de développement du Nord de l'Ontario de FedNor.

³⁵ Le 4 novembre 2015, Sciences et Technologie Canada et Industrie Canada ont été fusionnés en un organisme unique : Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

³⁶ Acacia Policy Consulting Inc., *Policies and Programs of Canadian Provinces and Territories. Mechanisms to Support SMEs and Established Aerospace Firms*, 2012.

diligence raisonnable, de même que la souplesse quant aux types de projets et à leur mise en œuvre.

Amélioration possible : mettre l'accent sur les entreprises à forte croissance. La recherche montre que les entreprises à forte croissance, peu importe leur taille, stimulent la croissance de la productivité³⁷. Une étude réalisée par Industrie Canada³⁸ à partir de données sur les entreprises canadiennes (2000 à 2010) a conclu que de nombreuses PME disposent des ressources financières nécessaires pour réaliser des taux de croissance supérieurs à ceux qu'elles enregistrent. Diverses mesures pourraient contribuer à accroître le nombre d'entreprises à forte croissance, dont la formation des cadres et l'accès accru au capital pour les entreprises qui présentent un potentiel de forte croissance. Il est reconnu que les chefs d'entreprise canadiens sont moins enclins à prendre des risques que leurs homologues américains. Les entreprises canadiennes sont nombreuses à ne pouvoir maintenir à long terme les taux de croissance élevés des cinq premières années. À ce titre, une étude³⁹ révèle que 70 % des présidents-directeurs généraux (PDG) de nouvelles entreprises spécialisées dans les technologies qui ont été interrogés projetaient de se retirer dans les six années suivantes, par une acquisition ou par un premier appel public à l'épargne (PAPE). La recherche⁴⁰ indique par ailleurs que l'octroi de subventions et de prêts conditionnels encourageant l'investissement dans la formation, la recherche et le développement, ainsi que la technologie, permettrait aux PME de renforcer leur potentiel de forte croissance.

Dans une certaine mesure, le résultat « Adoption de saines pratiques de gestion et d'affaires, et de technologies » de DEO met l'accent sur la formation des cadres. Ainsi, des informateurs clés indiquent que le Ministère soutient ce volet par l'entremise du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien et des Sociétés de développement des collectivités, lesquels offrent des services de counselling, des séminaires et des ateliers. Toutefois, quelques-uns soulignent que ce résultat retient moins l'attention du Ministère depuis un certain temps parce qu'il ne cadre pas directement avec les priorités stratégiques de DEO. Quant à l'accès au capital, quelques informateurs clés mentionnent qu'il n'a jamais fait partie des grandes priorités des projets de S et C, que l'apport en capital est faible et que le Ministère ne finance pas directement les PME. Cela étant dit, depuis le lancement de l'Initiative d'innovation dans l'Ouest en 2013, DEO octroie des prêts aux PME afin de soutenir les efforts de commercialisation de produits, de processus et de services technologiques. De plus, le Ministère soutient la création et l'expansion d'entreprises, bien qu'il ne cible pas expressément les entreprises à fort potentiel de croissance.

Amélioration possible : favoriser l'adoption de technologies de pointe. Selon la recherche⁴¹, l'adoption de technologies contribue à dynamiser la productivité, l'innovation et la compétitivité. Or, la lenteur des PME à intégrer de nouvelles technologies nuit à leur croissance et à leur

³⁷ Série de rapports de Deloitte : 1) *L'avenir de la productivité : Un plan de match en huit étapes pour le Canada*; 2) *L'avenir de la productivité 2012 : Des choix décisifs pour une compétitivité accrue du Canada*; 3) *L'avenir de la productivité 2013 : Comblez l'écart de perception*; 4) *L'avenir de la productivité 2014 : Exportation avisée pour les entreprises canadiennes*.

³⁸ Industrie Canada, *Étude de la croissance des petites et moyennes entreprises : croissance réelle par rapport à croissance durable*, 2013.

³⁹ PriceWaterhouseCoopers, *Building tomorrow's giants. 2014 Emerging companies' survey*. Le sondage a été mené auprès de 150 PDG d'entreprises canadiennes du secteur des technologies.

⁴⁰ Centre for Digital Entrepreneurship + Economic Performance (deepcentre), *Driving Canadian Growth and Innovation: Five Challenges Holding Back Small and Medium-Sized Enterprises in Canada*, 2013.

⁴¹ Centre for Digital Entrepreneurship + Economic Performance (deepcentre), *Driving Canadian Growth and Innovation: Five Challenges Holding Back Small and Medium-Sized Enterprises in Canada*, 2013.

productivité. Dans tous les secteurs, les entreprises qui tirent le mieux leur épingle du jeu tablent de plus en plus sur la technologie; les gouvernements doivent collaborer avec l'industrie pour financer et encourager l'investissement dans ce domaine.

Les informateurs clés mentionnent que le Ministère a plus tendance à financer les projets de commercialisation de la technologie que ceux qui sont axés sur l'adoption de technologies et que, dans le passé, il a interrompu trop tôt le financement de projets et a été peu enclin à rembourser les frais d'exploitation engagés pour les faire avancer. Le Ministère devrait s'intéresser de plus en plus aux projets d'adoption de technologies et prévoir des modalités plus souples de financement à long terme.

Amélioration possible : promouvoir le commerce international. Selon la recherche⁴², le Canada doit augmenter ses exportations pour accroître sa compétitivité et sa productivité; or, seulement 3,6 % des entreprises canadiennes font de l'exportation. En 2011, environ 90 % des exportateurs canadiens étaient de petites entreprises, ce qui représente une légère hausse par rapport à 2008 (85 %) et à 1999 (87 %). Cependant, cette même année, seulement 10,4 % des PME faisaient de l'exportation⁴³.

Bien que le commerce soit une priorité pour le gouvernement fédéral et pour DEO, la recherche⁴⁴ révèle que les organismes et les entreprises qui ont besoin de cette aide ignorent souvent que des programmes gouvernementaux existent. Le gouvernement fédéral doit faire des efforts pour mieux les faire connaître et faciliter leur accès aux exportateurs.

DEO offre des programmes axés sur le soutien au commerce international au titre du résultat intermédiaire « les PME de l'Ouest canadien participent au commerce international et elles sont compétitives et prospères ». Interrogés sur la manière dont ce résultat influe sur les programmes, les informateurs clés ont déclaré que certains projets ont permis aux PME de rehausser leur valeur ajoutée et leur compétitivité. Les informateurs émettent cependant certains bémols relativement aux PME canadiennes, qui, selon eux, sont dépendantes des ressources, réticentes à prendre des risques et tournées vers le marché intérieur, ce qui explique pourquoi elles exportent peu. Qui plus est, même si le Ministère traite le commerce comme une priorité, des informateurs clés soulignent qu'il est difficile de départager les responsabilités provinciales et les responsabilités fédérales et de déterminer quels sont les meilleurs mécanismes d'aide.

Le Ministère pourrait revoir ses programmes pour en améliorer les incidences dans le domaine du commerce international. Notamment, il pourrait améliorer l'accès des PME aux programmes existants et aux avantages du commerce international, et veiller à mieux les faire connaître. En étant axés davantage sur le commerce international, les projets de productivité et de croissance des entreprises contribueront à renforcer et à élargir les activités menées actuellement par DEO dans le cadre du sous-programme Commerce, investissement et accès aux marchés.

⁴² Deloitte, *L'avenir de la productivité 2014 : Exportation avisée pour les entreprises canadiennes*, 2014.

⁴³ Industrie Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2013.

⁴⁴ Deloitte, *L'avenir de la productivité 2014 : Exportation avisée pour les entreprises canadiennes*, 2014.

Section 7 : Conclusions et recommandations

7.1 Conclusions

Voici les conclusions, regroupées par grands thèmes, de l'analyse des données provenant de toutes les sources examinées aux fins de l'évaluation.

Pertinence

Données probantes. Selon les répondants, les programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises comblent un vide en aidant financièrement les petites et moyennes entreprises (PME) à recruter et à maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée grâce à l'accès aux capitaux, à la formation des cadres, ainsi qu'au renforcement de la capacité et de la collaboration entre les intervenants. Les études révèlent que la productivité des entreprises canadiennes n'est pas optimale, que les PME jouent un rôle pivot dans l'économie du pays et que nous aurions tout avantage à leur procurer de l'aide à ce chapitre. Par ailleurs, les Canadiens jugent bon que le gouvernement fédéral accord une aide aux PME. Les informateurs clés estiment que l'aide versée par DEO permet au gouvernement fédéral de remplir ses responsabilités en matière de soutien à la prospérité, à la croissance économique et à la création d'emplois. De nombreux programmes fédéraux et provinciaux sont accessibles aux PME de l'Ouest canadien. Selon l'évaluation, les programmes ministériels remplissent efficacement les besoins des promoteurs, et aucun chevauchement ou dédoublement n'a été relevé avec d'autres programmes similaires.

Améliorations proposées. La recension documentaire et les entrevues ont révélé que les programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises sont pertinents et toujours nécessaires. Le Ministère doit poursuivre sa recension documentaire et son examen des programmes d'autres organismes et ministères afin de relever les pratiques exemplaires qui lui permettront d'améliorer ses programmes et de satisfaire plus adéquatement aux besoins des PME de l'Ouest canadien. L'accent sur les entreprises à forte croissance, l'adoption accrue de technologies de pointe et la mise en valeur du commerce international comptent parmi les pratiques exemplaires relevées dans le cadre de l'évaluation.

Rendement : Atteinte des résultats escomptés

Données probantes. Les entrevues et les évaluations des incidences réalisées par le Ministère montrent que les projets de DEO donnent des résultats à court terme pour ce qui concerne la création, le maintien et l'expansion d'entreprises, la création d'emplois et le perfectionnement des compétences. Les projets ont aussi permis à d'autres participants d'améliorer leur part de marché et leur compétitivité, d'obtenir de l'information en vue de la planification de projets futurs, et d'établir des partenariats ou des contrats.

Les données sur le rendement qui ont été transmises à DEO révèlent que la plupart des projets achevés ont permis d'atteindre ou de surpasser les attentes fixées. Durant la période visée par l'évaluation, 3 398 entreprises ont été créées, maintenues ou ont pris de l'expansion. Parmi les raisons pour lesquelles les projets achevés n'avaient pas atteint leurs cibles, ou les avaient atteintes

partiellement, notons les retards imprévus, la mauvaise gestion des projets ou, dans le cas d'un projet, les conditions météorologiques défavorables.

Selon les rapports d'étape des projets qui étaient en cours de réalisation, ces derniers étaient en voie d'atteindre les attentes ciblées, voire de les dépasser. La satisfaction des clients à l'égard des projets qui comportaient une participation à des ateliers, à des séminaires, à des présentations et à des événements spéciaux dans la communauté ou l'animation de telles activités dépassait les objectifs fixés dans une proportion allant de 76 % à 100 %.

S'il s'avère encore trop tôt ou impossible de mesurer les incidences à plus long terme, la recension documentaire confirme qu'il existe un lien entre les résultats à court terme et les répercussions positives à plus long terme des efforts de renforcement des PME et de diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Au nombre des facteurs de réussite relevés, citons les partenariats et les collaborations avec l'industrie et d'autres organismes, la conformité avec les priorités provinciales, la rigueur de l'évaluation des projets et du processus de diligence raisonnable, de même que la souplesse quant aux types de projets et à leur mise en œuvre. En revanche, certains facteurs nuisent à la réussite, notamment les délais trop courts pour la réalisation des projets et, plus récemment, l'accent sur les projets de perfectionnement des compétences au détriment d'autres types de projets axés sur la productivité et la croissance.

Il ressort de l'évaluation que les données sur la mesure du rendement et la stratégie de gestion du risque sont appropriées. Cependant, certaines réserves ont été soulevées concernant la mesure du rendement des projets axés sur la productivité et la croissance des entreprises : pour 83 projets sur 87, les indicateurs de sous-programme sont utilisés au lieu des indicateurs de programme, qui permettent de mesurer les incidences à plus long terme. En outre, 165 indicateurs uniques ne peuvent pas être agrégés aux fins du compte rendu sur le rendement. De plus, le Ministère a tendance à soutenir les projets moins risqués (78 % des 87 projets évalués présentent un risque faible).

Améliorations proposées. Les projets remplissent les objectifs à court terme, et le Ministère peut continuer d'appliquer des processus efficaces comme les partenariats et les collaborations avec l'industrie et d'autres organismes, l'adhésion aux priorités provinciales, la rigueur de l'évaluation des projets et du processus de diligence raisonnable, de même que la souplesse quant aux types de projets et à leur mise en œuvre. Le Ministère peut améliorer la mesure du rendement en incitant le personnel à utiliser des indicateurs au niveau du programme pour rendre compte des résultats à plus long terme et à limiter le recours aux indicateurs uniques.

Rendement : Démonstration de l'efficacité et de la rentabilité

Données probantes. Le Ministère a récemment adopté un indicateur d'efficacité pour la productivité et la croissance des entreprises, lequel se lit comme suit : « coûts d'exploitation par tranche de 1 000 \$ en dépenses liées aux subventions et contributions (S et C) ». En 2013-2014, le Ministère a investi 23 390 759 \$ en S et C dans la productivité et la croissance des entreprises. Pendant cette période, les dépenses d'exploitation ont atteint 3 060 317 \$, ce qui correspond à un indicateur d'efficacité de 131 \$. Le Ministère a donc dépensé environ 13,1 % de son budget par tranche de 1 000 \$ versés aux programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises.

Par effet de levier, les projets ont généré 1,67 \$ par dollar de S et C reçu du Ministère. Les projets ayant déclaré des résultats au cours de la période de référence ont coûté 7 953 \$ en S et C par entreprise créée, maintenue ou ayant connu une expansion, et 2 206 \$ par emploi créé ou maintenu. Les projets achevés ont également généré une augmentation des ventes de 26 \$ par dollar dépensé. Ces résultats se comparent favorablement à ceux de programmes fédéraux similaires.

Bien que l'exécution des programmes soit jugée adéquate, il conviendrait d'assouplir les modalités de ces derniers et de mieux les adapter aux besoins. Le nouveau processus d'appel de propositions a permis d'améliorer les délais de traitement, mais 29 % des répondants déplorent le caractère imprévisible des périodes de réception, le peu de communication entre le personnel et les demandeurs, ainsi que la propension à financer les secteurs existants au détriment des nouveaux secteurs plus risqués (nouveaux médias, énergie propre, etc.).

La recension documentaire suggère d'autres pistes d'amélioration ou pratiques exemplaires :

- 1) l'accent sur les entreprises à forte croissance;
- 2) l'adoption accrue de technologies de pointe;
- 3) la mise en valeur du commerce international.

Améliorations proposées. Pour améliorer le processus d'appel de propositions, le Ministère pourrait envisager notamment une collaboration plus précoce avec les demandeurs afin de réduire le temps qu'ils consacrent à préparer leur proposition. Le Ministère pourrait en outre revoir ses programmes afin d'offrir d'autres possibilités d'adopter des pratiques exemplaires et d'améliorer les répercussions que les programmes ont sur la croissance des entreprises, l'adoption de technologies et le commerce international; il pourrait également explorer des possibilités de soutenir des projets axés sur les entreprises à forte croissance et les nouveaux secteurs.

7.2 Recommandations

Bien que l'évaluation permette de conclure que les programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada sont généralement bien exécutés et qu'ils remplissent les objectifs à court terme, elle révèle en revanche qu'il y aurait matière à amélioration pour renforcer l'efficacité et l'efficacités, et accroître le taux de réalisation des objectifs à long terme. Les recommandations suivantes sont fondées sur les constatations et conclusions de la présente étude.

1. Le Ministère doit continuer de recenser et d'adopter les pratiques exemplaires qui lui permettront d'améliorer la pertinence des programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises.
2. Le Ministère doit chercher à améliorer ses méthodes de mesure des résultats à long terme et de production de rapports afin de renforcer la capacité de rendre compte du rendement des programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises.
3. Le Ministère doit revoir ses programmes axés sur la productivité et la croissance des entreprises afin de les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins.

ANNEXE A – Taux de réponse selon le groupe de participants

Taux de réponse au sondage auprès des clients

	Personnes contactées	Personnes jointes*	Personnes ayant répondu	Taux de réponse
Sondage auprès des clients :				
Promoteurs de projet financés	99	81	59	73 %
Participants	45	44	23	52 %
Promoteurs dont la demande d'aide à DEO a été rejetée	65	51	19	37 %
Total	209	176	101	57 %

*Impossibilité de joindre la personne-ressource parce que ses coordonnées étaient inexactes ou à cause de son départ de l'organisme

Population des informateurs clés et tableau sommaire de l'échantillon

	Personnes contactées	Personnes ayant répondu	Taux de réponse
Entrevues avec des informateurs clés :			
Représentants de DEO**	28	16	57 %
Organismes partenaires de financement	34	10	29 %
Promoteurs de projets financés	14	12	86 %
Promoteurs dont la demande d'aide à DEO a été rejetée	9	8	89 %
Autres organismes publics et communautaires	39	18	46 %
Autres intervenants et spécialistes	36	10	28 %
Total	160	74	46 %

** Comme le nombre de représentants de DEO ciblés a été réduit après que le premier groupe eut été contacté, le suivi de ce groupe a été moindre.

Taux de réponse du groupe de discussion

	Personnes contactées	Participants	Taux de réponse
Participants au groupe de discussion			
Représentants de DEO	8	7	88 %
Autres	40	21	53 %
Total	48	28	58 %

ANNEXE B – Modèle logique de productivité et de croissance des entreprises

