

**Évaluation de la  
Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique  
de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique  
Rapport final**

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

**Le 17 mars 2010**

### Liste des acronymes

AAP	Architecture des activités de programme
ADECRQ	Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
ARUC	Alliance de recherche universités-communautés
CEPA	Conseil économique des provinces de l'Atlantique
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
DE	Développement des entreprises
F et E	Fonctionnement et entretien
FIA	Fonds d'innovation de l'Atlantique
MRS	Mesure de recherche stratégique
MRSRA	Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODR	Organismes de développement régional
PDE	Programme de développement des entreprises
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche-développement
RPP	Rapports sur les plans et les priorités
S et T	Sciences et technologie
S et C	Subvention et contributions
V.-P.	Vice-président

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>1.0 Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 Méthode d'évaluation</b> .....	<b>1</b>
2.1 Limites de l'étude .....	2
<b>3.0 Profil de la MRSRA</b> .....	<b>3</b>
3.1 Architecture des activités de programme de l'APECA .....	4
3.2 Objectifs, activités et résultats escomptés de la MRSRA.....	5
<b>4.0 Constatations</b> .....	<b>10</b>
4.1 Pertinence .....	10
4.1.1 Principales constatations – Pertinence .....	13
4.2 Rendement.....	13
4.2.1 Apport différentiel.....	13
4.2.2 Réalisation des résultats escomptés.....	15
4.2.3 Autres résultats attendus et non attendus .....	22
4.2.4 Principales constatations – Rendement .....	22
4.3 Démonstration d'efficacité et d'économie.....	24
4.3.1 Apport différentiel.....	24
4.3.2 Complémentarité, double emploi et chevauchement .....	24
4.3.3 Obtention de financement auprès des bailleurs de fonds .....	25
4.3.4 Solutions de remplacement quant à la conception et à la mise en œuvre ou mécanisme de financement.....	25
4.3.5 La MRSRA est reconnue comme un modèle efficace .....	31
4.3.6 Principales constatations – Efficacité et économie .....	31
<b>5.0 Conclusions et recommandations</b> .....	<b>32</b>
5.1 Conclusions .....	32
5.2 Recommandations .....	33
<b>6.0 Harmonisation des principales constatations, des conclusions et des recommandations</b> .....	<b>33</b>
<b>Annexe A : Matrice d'évaluation</b> .....	<b>35</b>
<b>Annexe B : Méthodologie</b> .....	<b>47</b>
<b>Annexe C : Bibliographie</b> .....	<b>51</b>

### Liste des figures

	<b>Page</b>
FIGURE 1 : ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE L' APECA DE 2007-2008 ET 2008-2009 .....	5
FIGURE 2 : MODÈLE LOGIQUE DE LA MRSRA.....	6
FIGURE 3 : CAPACITÉ D' ALLER DE L' AVANT AVEC UN FINANCEMENT MOINDRE.....	14
FIGURE 4 : HARMONISATION DES CONCLUSIONS, DES PRINCIPALES CONSTATIONS ET DES RECOMMANDATIONS .....	34

### Liste des tableaux

	<b>Page</b>
TABLEAU 1 : PROJETS DE LA MRSRA PRÉSENTÉS PAR LES CLIENTS ET APPROUVÉS DANS LE CADRE DU VOLET S ET C.....	8
TABLEAU 2 : PROJETS DE LA MRSRA FINANCÉS DANS LE CADRE DU VOLET F ET E.....	9
TABLEAU 3 : DÉPENSES DE S ET C ET DE F ET E DE LA MRSRA PAR EXERCICE .....	9
TABLEAU 4 : PROFIL DES RECHERCHES MENÉES DANS LE CADRE DE LA MRSRA, SELON LE GENRE DE RECHERCHE.....	16
TABLEAU 5 : CATÉGORIES DE RÉPONDANTS CLÉS .....	48

## Sommaire

### Introduction

Le présent rapport expose les constatations, les conclusions et les recommandations concernant la Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique (MRSRA) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). L'évaluation visait à examiner les enjeux de base que sont la pertinence, le rendement et le rapport coût-efficacité, et portait principalement sur les résultats obtenus pendant la période de cinq ans de 2004-2005 à 2008-2009.

L'évaluation a été faite au moyen de multiples sources de données dans le cadre des six démarches méthodologiques suivantes : 1) examen des principaux documents, 2) examen de 55 dossiers papier de projets de Subventions et contributions (S et C) et de 35 projets de Fonctionnement et entretien (F et E), 3) 16 entrevues approfondies avec des membres du personnel de l'APECA et des experts externes spécialisés en recherche stratégique et en mobilisation, 4) analyse des bases de données, soit QAccess pour les projets et le GX pour les données financières de l'APECA, 5) sondages par Internet auprès des bénéficiaires de financement et 6) huit études de cas.

Les principales limites de l'évaluation sont liées à son étendue. En effet, l'évaluation se limite aux activités de la MRSRA et ne permet pas une analyse globale de la MRSRA dans le contexte de l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination. Les résultats obtenus après la période de cinq ans visée par l'évaluation n'ont pas été évalués. En raison de facteurs ne relevant pas de la MRSRA qui peuvent influencer sur les résultats obtenus, il est difficile de déterminer si résultats (échecs ou succès) mesurés peuvent être attribués à l'initiative. Dans la mesure du possible, des stratégies ont été mises en œuvre pour tenir compte de ces limites, et les conclusions sont étayées par des données valables et fiables.

### MRSRA

Créée en 2000, la MRSRA est le principal programme de financement de la recherche stratégique et des activités de mobilisation. Il soutient les fonctions d'élaboration des politiques, de défense des intérêts et de coordination de l'APECA ainsi que le mandat de l'Agence grâce à la collaboration avec des experts externes pour deux types de projet : recherche et mobilisation. Les projets doivent avoir une portée panatlantique et contribuer à la croissance économique au Canada atlantique.

### Sommaire des principales constatations

#### Pertinence et harmonisation avec les priorités gouvernementales

- L'évaluation a démontré la nécessité manifeste de mener des recherches dans le cadre de la MRSRA à l'APECA. Dans une mesure importante, cette initiative aide l'Agence à s'acquitter des responsabilités en matière de recherche stratégique et de mobilisation que le gouvernement du Canada a établies : mener des recherches pour se tenir au fait des questions

économiques et environnementales et mobiliser des chercheurs externes pour produire des connaissances et établir des réseaux qui faciliteront la discussion portant sur les conclusions.

- Les projets de recherche et de mobilisation de la MRSRA sont axés sur les priorités du gouvernement du Canada en matière de développement économique. Ils soutiennent l'architecture des activités de programme de l'APECA, en particulier pour ce qui est des décisions stratégiques et de l'orientation des politiques.

## Rendement

- L'apport différentiel de la MRSRA est très important (97 % des projets auraient souffert de l'absence de financement de l'APECA). La diminution du financement aurait eu des répercussions plus négatives sur la recherche que sur les activités de mobilisation. Si l'APECA avait fourni moins de fonds, la majorité des projets de recherche ne se seraient pas réalisés tandis que les activités de mobilisation auraient subi les contrecoups pour ce qui est de la qualité, de la portée et des délais d'exécution.
- La recherche et les activités de mobilisation financées dans le cadre de la MRSRA ont contribué à mieux faire comprendre l'économie régionale, elles ont permis de cerner les secteurs nécessitant du soutien, elles se sont traduites par des recommandations précises et elles ont permis de mieux saisir certains secteurs stratégiques. Des experts externes spécialisés en recherche stratégique affirment que l'APECA est un chef de file parmi les organismes de développement régional (ODR) pour ce qui est de produire des recherches de grande qualité qui sont utilisées pour la prise de décisions fondée sur des preuves.
- La MRSRA soutient, dans l'ordre, la recherche sur les politiques économiques (35,3 % des fonds de recherche), les études sectorielles (20,4 %), la recherche sur l'innovation (15,3 %), le développement économique des collectivités (11,1 %), l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences (9,4 %) ainsi que le commerce et l'investissement (8,6 %). La recherche et les activités de mobilisation financées dans le cadre de la MRSRA ont contribué à la formulation d'un plan stratégique et au renouvellement des programmes, particulièrement dans le secteur de l'innovation.
- La MRSRA a contribué à l'orientation des politiques et des programmes de l'APECA, notamment en matière d'innovation (p. ex. le Fonds d'innovation de l'Atlantique), de commerce (p. ex. la Porte de l'Atlantique), de développement des entreprises (p. ex. le financement des PME) et de développement des collectivités (p. ex. l'incidence des établissements d'enseignement supérieur). Cependant le personnel des programmes de l'APECA et des bureaux régionaux connaît peu la MRSRA. Bien que l'initiative doive demeurer sensible aux enjeux économiques externes qui influent sur le mandat de l'Agence, elle doit également être guidée par d'éventuels sujets de recherche stratégique panatlantique émanant des programmes et des régions de l'APECA. La direction et le personnel de la MRSRA pourraient travailler en plus étroite collaboration avec le personnel des programmes et des régions.

- Les projets financés grâce à la MRSRA ont donné lieu à des documents d'orientation ou à des conseils stratégiques à l'intention du ministre. Les connaissances générées par l'entremise de la MRSRA sont utilisées pour conseiller le ministre proactivement (communication des résultats à la fin d'un projet) ou en réponse à des questions provenant du cabinet du ministre.
- L'APECA utilise les connaissances générées par l'entremise de la MRSRA pour la défense des intérêts, en particulier pendant les activités de mobilisation. Les intervenants utilisent les renseignements découlant de ces activités pour s'attaquer plus efficacement aux problèmes de développement économique régional au Canada atlantique. Les intervenants externes comprennent les ministères provinciaux et fédéraux, les associations industrielles, d'autres organisations non gouvernementales, le secteur privé et les administrations locales.
- Toutes les sources de données ayant servi à l'évaluation indiquent que la MRSRA a eu une incidence panatlantique en améliorant la capacité de recherche stratégique dans la région et en générant des connaissances que l'APECA et d'autres intervenants, comme les gouvernements provinciaux, utilisent. La MRSRA a également contribué à établir et à entretenir un réseau mieux ciblé et coordonné de partenaires et d'intervenants dans le domaine de la recherche qui ont des intérêts communs.

### **Efficiencia et économie**

- La MRSRA ne fait pas double emploi avec d'autres programmes; un chevauchement minimal a été constaté avec d'autres activités de recherche. L'initiative complète d'autres recherches menées par les gouvernements provinciaux, les universités et les groupes de réflexion comme le Conseil économique des provinces de l'Atlantique. Elle complète également la recherche produite à l'échelle nationale par des organismes comme le Conference Board du Canada, Statistique Canada et le Projet de recherche sur les politiques, qui tous collaborent avec la MRSRA.
- Les bénéficiaires des subventions et des contributions que l'APECA verse dans le cadre de la MRSRA ont réussi à trouver des sources de financement supplémentaires pour la recherche et les activités de mobilisation. L'analyse démontre que pour chaque dollar investi dans le cadre de la MRSRA, un montant supplémentaire de 1,21 \$ est obtenu d'autres organismes, ce qui représente une hausse d'environ 16 % depuis l'évaluation précédente de la MRSRA, menée en 2005. Ces résultats indiquent que l'effet de levier de la MRSRA est efficient.
- L'évaluation a permis de relever des possibilités d'améliorer l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre de la MRSRA, notamment par une promotion accrue de la MRSRA auprès d'éventuels collaborateurs aux projets de recherche et de mobilisation, l'augmentation des communications sur l'initiative au sein de l'Agence et l'établissement de processus plus inclusifs de détermination des secteurs de recherche prioritaires et de sélection des projets. Les plans et les activités de diffusion des connaissances découlant de chaque projet doivent être consignés de même que les résultats des projets de F et E et de S et C.

- Les pratiques exemplaires qui devraient s'appliquer aux futurs projets comprennent la participation des intervenants clés à la planification des activités de mobilisation et de recherche et une entente sur les résultats escomptés des projets avec les autres partenaires financiers dès le départ.
- Malgré un certain chevauchement entre les projets de recherche menés dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE) et ceux de la MRSRA, les modalités du PDE ne sont pas propices aux activités de la MRSRA.
- Il a été établi que la MRSRA est un modèle rentable de développement de la recherche stratégique qui a inspiré l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (ADECRQ) à entreprendre une analyse de rentabilisation pour un programme semblable de financement de recherche stratégique de S et C.

### **Conclusion – Pertinence et harmonisation avec les priorités gouvernementales**

La MRSRA est pertinente et répond à un besoin manifeste de recherche stratégique au Canada atlantique. Les activités de mobilisation et de recherche que soutient le programme s'harmonisent avec les priorités du gouvernement du Canada et les secteurs d'intérêt de l'APECA ainsi qu'avec les fonctions d'élaboration des politiques, de défense des intérêts et de coordination de l'Agence.

### **Conclusion – Rendement**

L'APECA joue un rôle important sur le plan de la recherche économique stratégique et des activités de mobilisation connexes dans la région de l'Atlantique. Elle a réussi à obtenir les résultats escomptés de la MRSRA. La mesure fournit à l'APECA les connaissances dont elle a besoin pour soutenir l'élaboration des politiques, la défense des intérêts et le travail de coordination, et elle a valu à l'Agence une réputation d'excellence en matière de recherche stratégique. Il faudrait toutefois veiller à ce que la direction et le personnel de la MRSRA travaillent en plus étroite collaboration avec les représentants des programmes et des régions pour cerner les besoins en matière de recherche.

### **Conclusion – Efficacité et économie**

La MRSRA est considérée comme une mesure efficace. L'évaluation montre que les activités entreprises dans le cadre de la MRSRA sont efficaces et souligne la nécessité de développer davantage la mesure, notamment par une promotion accrue auprès de nouveaux chercheurs; la mise en place de processus plus inclusifs pour établir les priorités de recherche et choisir les projets; le resserrement des pratiques de communication et de la mesure du rendement de l'initiative.

### **Recommandations**

L'évaluation a permis de relever des possibilités d'amélioration, donnant lieu aux recommandations suivantes pour favoriser l'obtention des résultats escomptés de la MRSRA.



1. Mettre en œuvre des processus plus inclusifs pour établir les priorités et choisir les projets.
2. Élaborer un plan de communication interne et externe visant à promouvoir la MRSRA et à diffuser des renseignements et des conclusions.
3. Tenir des données organisées sur les projets de F et E, qui sont assujettis aux mêmes exigences comptables que les projets de S et C, afin de resserrer la mesure du rendement. Les données consignées devraient également comprendre systématiquement la justification de la stratégie de diffusion et les parties à qui le rapport a été remis, quel que soit le moyen employé (courrier, courriel, liens web). Les données sur les résultats des projets devraient également être consignées.
4. Favoriser l'application des pratiques exemplaires suivantes relevées dans la mise en œuvre de la MRSRA :
  - a. participation des intervenants régionaux clés à la planification des activités de mobilisation et de recherche pour accroître la pertinence régionale;
  - b. définition des résultats escomptés des projets avec les partenaires financiers dès le départ.

## 1.0 Introduction

Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et des politiques du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert et l'évaluation, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a fait une évaluation de la Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique (MRSRA). Puisque ce programme de financement représente des dépenses et des risques minimaux, la démarche et la méthodologie utilisées pour l'évaluation ont été adaptées en conséquence. Le présent rapport présente les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation de la MRSRA.

Conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor, l'évaluation a porté sur les questions de pertinence et de rendement (efficacité, efficience et économie). Les questions de l'évaluation liées à ces enjeux sont présentées à l'annexe A.

L'évaluation portait principalement sur les résultats obtenus pour les projets de la MRSRA approuvés au cours des cinq exercices allant de 2004-2005 à 2008-2009.

## 2.0 Méthode d'évaluation

L'évaluation de la MRSRA repose sur de multiples sources de données qui compensent les lacunes de la méthodologie, le cas échéant, et accroissent la fiabilité et la validité des résultats. Différentes méthodes qualitatives et quantitatives ont été utilisées. Les constatations découlant de chaque source de données ont été validées au moyen d'une méthode de triangulation. Les conclusions sont tirées des données disponibles et contextualisées par celles-ci dans le respect des principes judicieux d'évaluation. Les méthodes utilisées sont décrites ci-après :

- Examen des principaux documents.
- Analyse de données administratives :
  - données de la base QAccess sur les 55 projets de Subventions et contributions (S et C) approuvés entre 2004-2005 et 2008-2009;
  - données des 35 contrats de Fonctionnement et entretien (F et E) extraites de la base de données financières GX de l'APECA et logées à la section de la MRSRA.
- Examen des 55 dossiers papier de projets de S et C et des 35 dossiers papier de projets F et E obtenus du service central des documents de l'APECA.
- Seize entrevues approfondies avec :
  - le personnel de l'APECA du secteur des politiques et d'autres services au siège social et dans les bureaux régionaux;
  - des experts externes d'organismes universitaires et d'un programme national de recherche stratégique.
- Un sondage par Internet auprès de 29 bénéficiaires de fonds de la MRSRA.
- Huit études de cas.

L'annexe B contient des précisions supplémentaires sur chaque démarche méthodologique.

## 2.1 Limites de l'étude

La conception et la mise en œuvre de l'évaluation sont jugées appropriées compte tenu du risque et de l'importance de la MRSRA, des objectifs prévus de l'étude et de l'application de multiples sources de données, dont une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Néanmoins, certaines limites sont notables. Lorsque c'était possible, des mesures ont été prises pour les atténuer et renforcer la fiabilité et la validité des données. Les principales limites de l'étude sont décrites ci-après.

### Étendue de l'évaluation

L'évaluation portait uniquement sur les activités menées dans le cadre du programme de financement MRSRA; il n'a donc pas été possible d'évaluer si la MRSRA cadrait avec l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination sur laquelle la MRSRA s'aligne. Une future évaluation de l'activité de programme en question permettra de vérifier cet enjeu.

### Contenu des dossiers

Un examen des dossiers relatifs aux projets de S et C et de F et E a été fait. Cependant, contrairement aux dossiers des projets de S et C, ceux des projets de F et E ne contenaient pas toujours des pièces justificatives et des rapports finaux, en particulier dans le cas des projets de mobilisation. Il a donc été impossible d'utiliser l'examen des dossiers de projets de F et E pour évaluer certaines questions d'évaluation. Certains de ces projets ont été évalués plus en détail dans le cadre des études de cas, où des renseignements complémentaires à ceux des dossiers ont été évalués.

### Non-réponse

Un biais de non-réponse survient lorsque les réponses possibles des non-répondants peuvent différer de celles des répondants. L'évaluation comprenait une enquête par Internet auprès des clients de la MRSRA et des fournisseurs contractuels. Pour comprendre les cas de non-réponse, on a communiqué avec les personnes sollicitées pour répondre au sondage et il s'est avéré qu'un certain nombre d'entre elles étaient passées à un autre organisme, ce qui ne devrait pas biaiser les résultats.

### Nature à long terme des retombées attendues

Les résultats de certains projets de recherche et de mobilisation peuvent s'étendre sur plusieurs années. Par conséquent, les études de cas ont été sélectionnées avec soin afin d'obtenir un point de vue sur la façon dont les activités de la MRSRA ont donné des résultats à long terme. Elles ont également été choisies pour mettre en relief les pratiques exemplaires et les leçons apprises. Les études de cas ne sont pas statistiquement représentatives de la population des projets de la MRSRA. Dans le cas de certains projets qui ont pris fin dans les dernières années, certains résultats ne se sont pas encore matérialisés et il en a été tenu compte pendant l'analyse. Par exemple, deux projets n'étaient pas encore terminés (c.-à-d. que l'activité de mobilisation n'avait pas encore eu lieu ou le rapport de recherche n'avait pas encore été rédigé). Ces projets ont été

retirés de l'évaluation des résultats réalisée au moyen de l'examen des dossiers, mais ils ont été inclus dans l'examen des dossiers pour toutes les autres questions de l'évaluation.

### Attribution des résultats

Bon nombre de bénéficiaires de fonds de la MRSRA ont reçu de l'aide financière dans le cas de multiples projets de l'APECA. Dans ces cas, le projet de la MRSRA qui faisait l'objet du sondage était précisé.

De nombreux bénéficiaires de S et C avaient également reçu des fonds pour un projet donné d'autres partenaires. Pour évaluer l'incidence et la nécessité du financement de l'APECA, on a demandé aux bénéficiaires d'indiquer s'ils auraient pu réaliser leur projet sans le financement de l'APECA (apport différentiel). La question de l'attribution des résultats se présente également dans les cas où les activités internes de la MRSRA et externes à celle-ci donnent les mêmes résultats. Les répondants clés ont parlé des facteurs externes qui peuvent entraver le succès de la MRSRA et ces facteurs sont pris en compte dans les constatations du présent rapport. Au lieu de chercher à explorer les effets nets de ce genre de programme de financement des activités de recherche et de mobilisation, l'évaluation a suivi une approche plus appropriée que d'autres organismes de développement régional utilisent pour évaluer des programmes semblables : demander aux intervenants si, à leur avis, les activités de la MRSRA ont contribué à l'obtention des résultats escomptés. Ce défi méthodologique a été soulevé dans l'évaluation des fonctions relatives à la politique, à la représentation et à la coordination de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (juillet 2009)<sup>1</sup>, et les points de vue des intervenants, jugés plus appropriés, ont été utilisés.

### **3.0 Profil de la MRSRA**

Établie en 2000, la MRSRA est le principal programme de financement d'activités de recherche stratégique et de mobilisation de l'Agence. Elle a pour objet d'accroître la capacité de l'Agence à coordonner et à planifier les activités fédérales panatlantiques qui contribuent à la croissance économique au Canada atlantique<sup>2</sup>. Les activités de recherche stratégique et de mobilisation que soutient la MRSRA peuvent être décrites comme suit :

Les activités de **recherche stratégique** mettent l'accent sur les enjeux socioéconomiques qui touchent le Canada atlantique et font activement participer les partenaires et intervenants des secteurs public et privé de toute la région et de l'extérieur de celle-ci. Elles comprennent des études ciblées sur les secteurs clés prioritaires comme l'innovation et la commercialisation, la productivité et la compétitivité, le commerce et l'investissement, le développement des compétences et des secteurs industriels précis. Elle façonne l'analyse et l'élaboration des politiques ainsi que les conseils prodigués sur les options et les stratégies en la matière. Elle fournit également des points de vue et des renseignements d'avant-garde pour le travail de défense des intérêts de l'Agence et est une source de renseignements stratégiques pour le mandat de l'Agence lié à la coordination.

---

<sup>1</sup> Gouvernement du Canada. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. *Évaluation des fonctions relatives à la politique, à la représentation et à la coordination*, 2009.

<sup>2</sup> Gouvernement du Canada. APECA. Modalités de la MRSRA, 2005.

Les activités de **mobilisation** donnent aux chefs de file du gouvernement, du secteur privé et des universités l'occasion de participer à un dialogue sur des enjeux socioéconomiques clés qui touchent le Canada atlantique et la nation. Il peut s'agir de tables rondes sur les politiques et de conférences sur des questions stratégiques qui présentent de nouveaux points de vue par l'entremise de documents de travail, de nouvelles recherches stratégiques et des exposés d'experts sur des sujets qui cadrent avec les priorités actuelles de la région, de l'Agence et du gouvernement. Les activités de mobilisation fournissent un point de vue précieux de chefs de file nationaux et régionaux qui façonnent les conseils stratégiques et les connaissances générales de l'Agence. Ces activités contribuent directement au travail de défense des intérêts de l'Agence et peuvent être un véhicule important pour soutenir son travail de coordination<sup>3</sup>.

La caractéristique unique de la MRSRA en ce qui concerne la fonction d'élaboration des politiques de l'APECA, c'est qu'elle soutient les activités de recherche et de mobilisation produites à l'externe, permettant de mettre à contribution l'expertise en recherche de la région qui existe hors de l'Agence et permettant aux intervenants comme les associations industrielles de s'allier à d'autres joueurs clés pour échanger des renseignements sur des sujets stratégiques et de soutenir du coup le mandat de l'Agence en matière de développement économique au Canada atlantique. Ces activités complètent donc les autres activités de recherche et d'analyse stratégiques que le personnel de l'Agence mène à l'interne.

### 3.1 Architecture des activités de programme de l'APECA

Dans l'architecture des activités de programme (AAP) de l'APECA de 2007-2008 et 2008-2009, l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination constitue l'un des trois résultats stratégiques qui soutiennent le mandat de l'Agence : favoriser la croissance des revenus et les créations d'emplois au Canada atlantique (voir la figure 1).

Ce résultat stratégique est décrit dans l'AAP comme donnant lieu à des politiques et à des programmes qui visent à renforcer l'économie de l'Atlantique. Dans l'AAP, la MRSRA soutient l'activité Politiques, décrite comme suit : « L'activité de programme Politiques est accomplie par des fonctionnaires de l'APECA au siège social, dans les bureaux régionaux et au bureau d'Ottawa. Elle s'appuie sur les recherches internes et externes portant sur des enjeux économiques importants pour l'Atlantique; sur l'analyse continue des enjeux, des tendances, des défis et des possibilités auxquels la région fait face; et sur l'engagement des intervenants. Cette activité s'appuie également sur un programme de recherche spécialisé, la Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique, qui finance des projets de recherche dans l'ensemble de la région et qui a été conçu pour créer une masse critique de capacités de recherche sur les politiques publiques au Canada atlantique<sup>4</sup>. »

---

<sup>3</sup> Gouvernement du Canada. Architecture des activités de programme de l'APECA, 2007-2008 et 2008-2009.

<sup>4</sup> Gouvernement du Canada. Architecture des activités de programme de l'APECA, 2007-2008 et 2008-2009.

**Figure 1 : Architecture des activités de programme de l'APECA de 2007-2008 et 2008-2009**

Résultat stratégique	Activités de programme	Sous-activités de programme
Politiques, défense des intérêts et coordination (politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de l'Atlantique)	<b>Politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des politiques et conseils</li> <li>• Analyse économique</li> <li>• Recherche stratégique</li> <li>• Mobilisation</li> </ul>
	<b>Défense des intérêts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités des secteurs</li> <li>• Renforcement des capacités horizontales</li> <li>• Gestion du programme</li> </ul>
	<b>Coordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations fédérales-provinciales</li> <li>• Conseils fédéraux régionaux</li> <li>• Travail des autres ministères pour assurer le développement régional</li> </ul>

Source : AAP de l'APECA de 2007-2008 et 2008-2009

L'AAP de l'APECA a été révisé le 1<sup>er</sup> avril 2009, et l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination a été déplacée pour soutenir le résultat stratégique de l'Agence « Une économie concurrentielle au Canada atlantique ». Ce changement n'a pas eu d'effet sur le soutien accordé grâce à la MRSRA aux projets de recherche stratégique externes et aux activités de mobilisation à l'intérieur de la fonction Politiques, qui en retour soutiennent l'activité Politiques, défense des intérêts et coordination.

### 3.2 Objectifs, activités et résultats escomptés de la MRSRA

Voici les objectifs de la MRSRA :

- donner à l'APECA les outils nécessaires pour élaborer, gérer et mener des activités fédérales de développement économique au Canada atlantique, y compris l'élaboration d'approches stratégiques qui tiennent compte des possibilités et des difficultés économiques régionales;
- appuyer les priorités fédérales et influencer sur celles-ci, y compris les questions horizontales qui ont une incidence sur la région de l'Atlantique, plus particulièrement celles qui sont directement liées au développement économique;
- établir et promouvoir des réseaux réunissant d'autres intervenants.

Le modèle logique présenté à la figure 2 expose les activités, les extrants, la portée et les résultats escomptés (immédiats, intermédiaires et final) de la MRSRA. Les principaux objectifs, énoncés ci-dessus, se reflètent dans les résultats escomptés de la MRSRA; par conséquent, l'évaluation s'est limitée aux résultats immédiats et intermédiaires par rapport aux objectifs, pour éviter le dédoublement des renseignements. Compte tenu de l'étendue de l'évaluation, il n'a pas été possible de mesurer le résultat final.

**Figure 2 : Modèle logique de la MRSRA**

Activités	Extrants	Portée	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultat final
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner et planifier les activités appropriées de recherche et de mobilisation</li> <li>• Choisir les activités appropriées de recherche et de mobilisation</li> <li>• Financer les activités de recherche et de mobilisation</li> <li>• Établir des réseaux d'intervenants stratégiques</li> <li>• Diffuser les renseignements obtenus des projets de recherche et de mobilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère permettant de cerner les sujets de recherche et les programmes et projets pertinents</li> <li>• Contributions, contrats et fonds obtenus grâce à l'effet de levier</li> <li>• Projets et rapports de recherche avec recommandations sur l'élaboration ou l'amélioration des politiques et programmes ou en vue de recherches futures</li> <li>• Tables rondes et conférences</li> <li>• Conseils destinés à la haute direction ou au ministre de l'APECA</li> <li>• Diagramme du processus pour la recherche et les activités de mobilisation</li> <li>• Partenariats d'éducation en recherche stratégique</li> <li>• Participation à des recherches et à des activités de mobilisation lancées par des partenaires</li> <li>• Diffusion de rapports et documents d'information</li> </ul>	<p>Clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haute direction de l'APECA</li> <li>• Ministre de l'APECA</li> <li>• Autres ministères et leurs ministres</li> <li>• Intervenants externes</li> </ul> <p>Partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres ministères</li> <li>• Milieu de la recherche</li> </ul>	<p>Meilleure compréhension de l'économie régionale, des secteurs stratégiques ou des domaines nécessitant du soutien, et orientations appropriées pour la croissance économique de la région de l'Atlantique</p> <p>Acquisition de connaissances sur les enjeux et difficultés au Canada atlantique en vue de les utiliser pour influencer les décideurs régionaux et nationaux et pour mieux se préparer à attaquer efficacement les problèmes du Canada atlantique</p> <p>Création de liens durables et constitution d'un réseau cohérent et coordonné d'intervenants et de partenaires en recherche qui possèdent des intérêts communs</p>	<p>Prise en compte de recommandations pour la conception de politiques et de programmes ou pour d'autres travaux de recherche ou activités de mobilisation</p> <p>Contribution aux priorités stratégiques de l'APECA ou exercice d'une influence sur celles-ci et établissement d'un processus plus cohérent pour l'élaboration et le renouvellement du plan stratégique</p> <p>Intégration des constatations résultant des activités de mobilisation ou de la recherche aux énoncés de principes et aux conseils donnés aux ministres ou au Cabinet</p> <p>Capacité accrue de recherche stratégique dans la région que les autres intervenants reconnaissent et utilisent</p>	<p>Contribution au développement accru des entreprises et des collectivités au Canada atlantique</p>

Source : Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (2005).



### **3.3 Sources de financement de la MRSRA**

La MRSRA finance ses projets de recherche et de mobilisation au moyen de deux volets : 1) les fonds de S et C pour les projets présentés par les clients et 2) les contrats de l'APECA obtenus grâce aux fonds de F et E.

#### **3.3.1 Projets financés par l'entremise des subventions et contributions**

Pour les projets présentés par les clients qui sont soutenus grâce aux fonds de S et C, les promoteurs présentent une demande pour mener un projet de recherche ou une activité de mobilisation. La direction évalue les propositions en fonction des critères de sélection des projets de la MRSRA. Après qu'un projet a été sélectionné, les analystes des politiques du siège social négocient les contributions avec le client pour trouver le plus petit montant requis pour permettre la mise en œuvre du projet, ce qui doit se faire en conformité avec la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert. La proportion de l'aide fédérale versée à l'égard de projets dans le cadre de la MRSRA doit être d'au plus 90 %. Le reste des fonds nécessaires, soit 10 %, peut représenter une contribution en nature du bénéficiaire ou d'autres partenaires.

Les projets doivent avoir une incidence sur le Canada atlantique, c'est-à-dire sur plus d'une province de l'Atlantique; contribuer à la réalisation des objectifs de la MRSRA, aux activités de programme de l'APECA et à d'autres priorités comme le climat des affaires, la compétitivité et la croissance, les secteurs en émergence, le capital humain et l'économie sociale; contribuer à la capacité de l'APECA à s'acquitter de ses responsabilités en matière de planification et de coordination (p. ex. mener de nouvelles recherches, promouvoir une plus grande coordination entre les politiques fédérales et provinciales de développement économique, contribuer à la réduction des doubles emplois et des chevauchements des processus de mise en œuvre des politiques fédérales et provinciales de développement économique); être effectués avec le concours d'au moins un partenaire ou participant du secteur public ou privé pour les activités de diffusion externe des politiques comme les tables rondes, les ateliers et les conférences.

Le montant fédéral maximum payable à l'égard d'un projet dans le cadre de la MRSRA est de 300 000 \$ et le montant maximum payable à un bénéficiaire au cours d'une période de cinq ans est de 1 million de dollars. Les représentants désignés de l'Agence approuvent les projets en selon une délégation de pouvoirs du programme de financement de S et C.

L'approbation des projets de recherche et de mobilisation présentés par les clients est illustrée au tableau 1. Entre 2004-2005 et 2008-2009, l'APECA a approuvé le financement de 55 projets de la MRSRA dans le cadre du volet de S et C, à savoir 30 projets de recherche et 25 activités de mobilisation, représentant un montant total de plus de 2,89 millions de dollars.



**Tableau 1 : Projets de la MRSRA présentés par les clients et approuvés dans le cadre du volet S et C**

Exercice d'approbation	Nombre de projets approuvés			Financement approuvé de l'APECA (\$)
	Recherche	Mobilisation	Total	
2004-2005	9	3	13	702 730
2005-2006	6	7	13	374 850
2006-2007	8	2	10	456 620
2007-2008	4	9	13	595 862
2008-2009	3	4	7	345 115
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>2 898 777</b>
Financement total approuvé (\$)	<b>1 715 790</b>	<b>1 182 987</b>	<b>2 898 777</b>	
Financement moyen approuvé (\$)	<b>57 193</b>	<b>47 319</b>	<b>52 705</b>	

Source : QAccess, novembre 2009.

### 3.3.2 Projets financés dans le cadre du volet Fonctionnement et entretien

Dans certaines circonstances, l'APECA détermine la nécessité d'un projet qui requiert une expertise externe pour laquelle aucun client n'a présenté de proposition. Les fonds de F et E de la MRSRA sont alors utilisés pour établir des contrats en vue d'obtenir les services souhaités par l'entremise de la fonction d'approvisionnement de l'APECA. Les fonds de F et E de la MRSRA peuvent également être utilisés pour conclure des accords ou des protocoles d'entente avec d'autres partenaires, notamment d'autres ministères fédéraux, ce qui génère une initiative horizontale. Dans ces cas, l'activité nécessite la mise en commun des ressources entre les ministères fédéraux pour assurer la fourniture des biens ou des services nécessaires pour atteindre un objectif commun. L'utilisation la plus efficace des ressources financières de l'APECA se fait par l'entremise du financement dans le cadre du volet F et E. La direction de la MRSRA utilise également les fonds de F et E de la MRSRA pour acheter des données ou des rapports pour l'Agence.

Le mécanisme de financement du volet F et E est assujéti à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor ainsi qu'aux Politiques et procédures pour la passation de marchés de services de l'APECA. Les pouvoirs sont assujétiés aux pouvoirs juridiques ou législatifs du ministère et du ministre.

Les dépenses de la MRSRA pour des contrats conclus dans le cadre du volet F et E relativement à des projets de recherche et à des activités de mobilisation sont exposées au tableau 2. Entre 2004-2005 et 2008-2009, la MRSRA a servi à appuyer 35 projets financés grâce au volet F et E, à savoir 18 projets de recherche, 15 activités de mobilisation et deux adhésions à des organisations, représentant une contribution totale de plus de 453 237 \$.

**Tableau 2 : Projets de la MRSRA financés dans le cadre du volet F et E**

Exercice d'approbation	Nombre de contrats			Valeur des contrats (\$)	Traduction et admin. (\$)	Valeur totale (\$)
	Recherche	Mobilisation	Adhésion			
2004-2005	5	1	0	119 799	52 084 <sup>5</sup>	171 883
2005-2006	5	3	0	110 647	31 222	141 869
2006-2007	4	2	0	80 833	8 486	89 319
2007-2008	2	3	1	84 854	0	84 854
2008-2009	2	6	1	57 105	4 067	61 171
<b>N<sup>bre</sup> total de projets</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	s.o.	s.o.
<b>Valeur totale (\$)</b>	<b>278 024</b>	<b>124 089</b>	<b>8 987</b>	<b>453 237</b>	<b>95 859</b>	<b>549 097</b>
<b>Valeur moyenne (\$)</b>	<b>15 446</b>	<b>8 723</b>	<b>4 493</b>	<b>12 950</b>	s.o.	s.o.

Source : Données de la MRSRA (novembre 2009).

Des dépenses F et E totalisant 95 859 \$ ont été consacrées à la traduction de documents et à d'autres coûts administratifs comme l'impression et l'achat de couvertures de rapport. Les coûts signalés pour 2004-2005 comprennent par erreur un contrat de recherche d'un coût de plus de 45 000 \$, ce qui ramène à 50 678 \$ les coûts totaux pour la traduction et l'administration sur la période de cinq ans.

Les dépenses totales prévues pour la MRSRA sont présentées au tableau 3.

**Tableau 3 : Dépenses de S et C et de F et E de la MRSRA par exercice**

Genre de financement	Exercice					Valeur totale (\$)
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	
Autres dépenses de fonctionnement (\$)	171 883	141 869	89 319	84 854	61 171	549 097
Contributions (\$)	360 068	721 822	622 897	640 661	383 742	2 729 190
<b>Valeur totale (\$)</b>	<b>541 585</b>	<b>847 729</b>	<b>662 217</b>	<b>700 139</b>	<b>400 438</b>	<b>3 278 287</b>

Source : Données financières de l'APECA (février 2010).

Les « autres dépenses de fonctionnement » indiquées dans les données financières concordent avec les dépenses contractuelles de F et E relatives à la MRSRA et indiquées au tableau 2.

<sup>5</sup> Ce chiffre comprend une étude comparative des normes de santé, de sécurité et environnementales d'une valeur de 45 181,15 \$. L'étude a été saisie dans le système GX au moyen de codes que le personnel actuel de la MRSRA ne connaît pas et n'a donc pas été prise en compte dans le cadre de la conception de l'évaluation.

## 4.0 Constatations

### 4.1 Pertinence

#### Besoin manifeste/Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Comme la MRSRA représente le mécanisme principal de l'APECA pour le financement des projets de recherche et des activités de mobilisation réalisés à l'externe et ayant une portée panatlantique, l'Agence l'a placée sous l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination de l'AAP, l'une des trois activités de programme qui contribue à l'obtention du résultat stratégique de l'Agence « Une économie concurrentielle au Canada atlantique ». La MRSRA soutient le mandat de l'Agence : « Favoriser la croissance des revenus et les créations d'emplois au Canada atlantique », et la mission de l'Agence en vertu de la *Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique* : « ...favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique par des mesures – élaboration et mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations – particulières, notamment en faveur des petites et moyennes entreprises, et par la défense des intérêts du Canada atlantique lors de la prise de mesures de ce genre dans le cadre de la politique économique nationale. »

Pendant la période allant de 2004-2005 à 2008-2009, la MRSRA a soutenu le financement de 48 activités de recherche, pour un total de plus de 1,98 million de dollars, et de 40 activités de mobilisation, pour un total de plus de 1,3 million de dollars (comprend le financement dans le cadre des volets S et C et F et E).

L'analyse documentaire révèle que les activités entreprises dans le cadre de la MRSRA répondent à un besoin et s'harmonisent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Le document du Projet de recherche sur les politiques intitulé *Capacité, collaboration et culture – L'avenir de la fonction de recherche sur les politiques dans l'administration fédérale* traite du statut de la recherche stratégique au gouvernement du Canada et des besoins à venir. En voici un extrait :

« La recherche sur les politiques aide la fonction publique à comprendre et à aborder des questions actuelles et nouvelles en matière de politiques au moyen de travaux impartiaux et fondés sur les données probantes qui peuvent éclairer le processus d'élaboration des politiques. [...] La force de la recherche sur les politiques au sein de l'administration fédérale dépend du leadership continu, de l'accès aux données actuelles et pertinentes, de la demande de cadres supérieurs, d'une capacité analytique solide et d'un financement stable. [...] D'autres forces ont un impact sur l'organisation et la pratique de la recherche sur les politiques dans l'administration. Ces forces tiennent notamment à la nature de plus en plus complexe, interreliée et horizontale des enjeux qui exigent des activités de recherche; aux influences internationales sur la formulation des politiques; à la demande de politiques adaptées aux particularités régionales; au besoin de produire des recherches sur les politiques rapidement pour permettre aux décideurs de réagir de façon efficace à la

situation économique ou environnementale qui change rapidement et à la demande croissante de perspectives tournées vers l'avenir<sup>6</sup>. »

Non seulement le document met en relief la nécessité de recherches sur les politiques au Canada, il relève également la nécessité de recherches stratégiques régionales. Il encourage en outre les ministères et les organismes gouvernementaux à collaborer à des projets et à établir des réseaux pour discuter des constatations. Ces activités sont des activités clés de la MRSRA.

De même, un exposé du greffier du Conseil privé intitulé *Élaboration des politiques au 21<sup>e</sup> siècle : Nouveaux défis pour le Canada* souligne le rôle crucial des sciences sociales et de la recherche stratégique pour relever les nouveaux défis liés à l'élaboration des politiques. Le greffier a déclaré que les gouvernements devront collaborer avec des partenaires de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement pour élaborer des politiques efficaces<sup>7</sup>.

Selon les experts externes interrogés, la recherche stratégique qui produit des données permettant d'orienter le programme général est absolument nécessaire. Les activités permettant d'échanger des connaissances avec les partenaires clés sont tout aussi importantes. C'est ce que permet de faire la MRSRA par l'échange de rapports et en s'engageant auprès de partenaires clés dans le cadre d'activités de mobilisation comme des tables rondes et des conférences. Les experts externes affirment également que l'APECA doit compléter sa capacité interne de recherche stratégique en soutenant les chercheurs externes et les groupes de réflexion pour obtenir des perspectives variées et indépendantes. Il est jugé que cela a de plus en plus d'importance, comme il en est fait mention dans le document précité du Projet de recherche sur les politiques, et ajoute à la légitimité des activités de la MRSRA. Selon la direction et le personnel de l'APECA chargés des politiques au siège social et dans les régions, la MRSRA permet à l'APECA et aux promoteurs de projets d'examiner les enjeux qui influent sur l'économie en évolution constante du Canada atlantique par l'entremise de recherches et de tables rondes. La MRSRA permet à l'APECA de recueillir, de consulter et d'échanger des renseignements avec des intervenants clés sur une question stratégique particulière. Il a été fait mention du fait que des renseignements à jour sur le contexte économique sont nécessaires pour que l'APECA découvre de nouveaux secteurs d'intervention et pour faire en sorte que les interventions actuelles demeurent pertinentes.

Les activités de la MRSRA ont été comparées aux types d'activités menées par d'autres ODR et il a été constaté qu'elles étaient conséquentes (c.-à-d. que toutes les sections de politiques, défense des intérêts et coordination des autres ODR mènent des recherches et font des activités de mobilisation).

---

<sup>6</sup> Gouvernement du Canada. Projet de recherche sur les politiques. *Capacité, collaboration et culture – L'avenir de la fonction de recherche sur les politiques dans l'administration fédérale*, p. 1 (mars 2009).

<sup>7</sup> Gouvernement du Canada. Greffier du Conseil privé. *Élaboration des politiques au 21<sup>e</sup> siècle : Nouveaux défis pour le Canada* (octobre 2009).

Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral, les intérêts de l'APECA et le résultat stratégique de l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination

Dans la section qui précède, il a été établi que le gouvernement fédéral doit mener des activités de recherche stratégique et de mobilisation. Les dossiers ont été examinés pour vérifier si les projets de recherche et de mobilisation de la MRSRA ont servi à produire des connaissances en lien avec les priorités que le gouvernement fédéral a établies et avec le mandat et les secteurs d'intérêt de l'Agence. L'évaluation a permis de constater que tous les projets financés dans le cadre du volet S et C qui ont été examinés étaient liés soit aux priorités du gouvernement du Canada, soit aux secteurs d'intérêt de l'APECA.

En ce qui a trait à l'harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada, 82 % des activités de mobilisation de la MRSRA portaient sur des questions liées aux priorités fédérales, dont 73 % exploraient des thèmes se rapportant directement aux avantages mentionnés dans le document *Avantage Canada – Bâtir une économie forte pour les Canadiens*, à savoir : avantage du savoir (connaissances et compétences professionnelles, innovation en R-D et environnement), avantage infrastructurel (bâtir l'infrastructure moderne requise pour réussir), avantage entrepreneurial (réduire la réglementation et les tracasseries administratives, et accroître la concurrence dans le marché canadien), avantage financier (dette du gouvernement) et avantage fiscal (réduction des taxes et impôts pour les nouveaux investissements). D'autres sujets liés aux priorités du gouvernement ont fait l'objet de projets de recherche ou d'activités de mobilisation financés par la MRSRA en raison de leur importance pour le mandat de l'APECA, qui consiste à accroître les occasions de développement économique au Canada atlantique. Ces sujets comprennent l'immigration (stratégie d'immigration du Canada), le renouvellement de la fonction publique, les populations autochtones (gouvernement électronique pour les Autochtones) et le développement durable.

Tous les dossiers concordaient avec les secteurs d'intérêt de l'APECA, et 93 % des projets de recherche et des activités de mobilisation portaient sur des thèmes qui se trouvaient dans les rapports sur les plans et les priorités de l'APECA pour les exercices 2004-2005 à 2008-2009. C'est donc dire que les projets financés dans le cadre de la MRSRA touchaient des questions qui avaient trait à la plupart des thèmes figurant dans les RPP, notamment le commerce international, le marché du travail et le perfectionnement des compétences, la productivité et la compétitivité, les ressources naturelles, les enjeux liés à la dichotomie rurale/urbaine, l'innovation, les corridors commerciaux, le transport, l'immigration, les secteurs stratégiques et le développement des Autochtones. En outre, l'Agence a utilisé les connaissances produites par les projets financés dans le cadre de la MRSRA pour élaborer cinq documents stratégiques en 2007 à l'appui de son orientation future. Depuis, des recherches connexes ont été menées pour façonner les enjeux relevés. De tous les dossiers examinés, 78 % portaient sur des sujets se rapportant aux cinq documents stratégiques, à savoir productivité et compétitivité, compétences professionnelles, sciences et technologie, ressources naturelles et économie du savoir, et enjeux liés à la dichotomie rurale/urbaine.

Comme le montre la présente section, la MRSRA soutient des activités, de mobilisation notamment, visant un large éventail de sujets qui influent sur l'économie de la région de l'Atlantique. Ces sujets témoignent des priorités établies par le gouvernement du Canada et

l'APECA. Les connaissances sont générées pour guider l'Agence lorsqu'elle établit l'orientation de ses politiques et de ses programmes. La MRSRA produit donc des connaissances qui contribuent à l'obtention des résultats escomptés de l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination.

#### **4.1.1 Principales constatations – Pertinence**

##### **Pertinence et harmonisation avec les priorités gouvernementales**

- L'évaluation a démontré la nécessité manifeste de mener des recherches dans le cadre de la MRSRA à l'APECA. Dans une mesure importante, cette initiative aide l'Agence à s'acquitter des responsabilités en matière de recherche stratégique et de mobilisation que le gouvernement du Canada a établies : mener des recherches pour se tenir au fait des questions économiques et environnementales et mobiliser des chercheurs externes pour produire des connaissances et établir des réseaux qui faciliteront la discussion entourant les conclusions.
- Les projets de recherche et de mobilisation de la MRSRA sont axés sur les priorités du gouvernement du Canada en matière de développement économique. Ils soutiennent l'architecture des activités de programme de l'APECA, en particulier pour ce qui est des décisions stratégiques et de l'orientation stratégique.

#### **4.1.2 Conclusion - Pertinence et harmonisation avec les priorités gouvernementales**

La MRSRA est pertinente et répond à un besoin manifeste de recherche stratégique au Canada atlantique. Les activités de mobilisation et de recherche que soutient le programme s'harmonisent avec les priorités du gouvernement du Canada et les secteurs d'intérêt de l'APECA ainsi qu'avec les fonctions d'élaboration des politiques, de défense des intérêts et de coordination de l'APECA.

## **4.2 Rendement**

### **4.2.1 Apport différentiel**

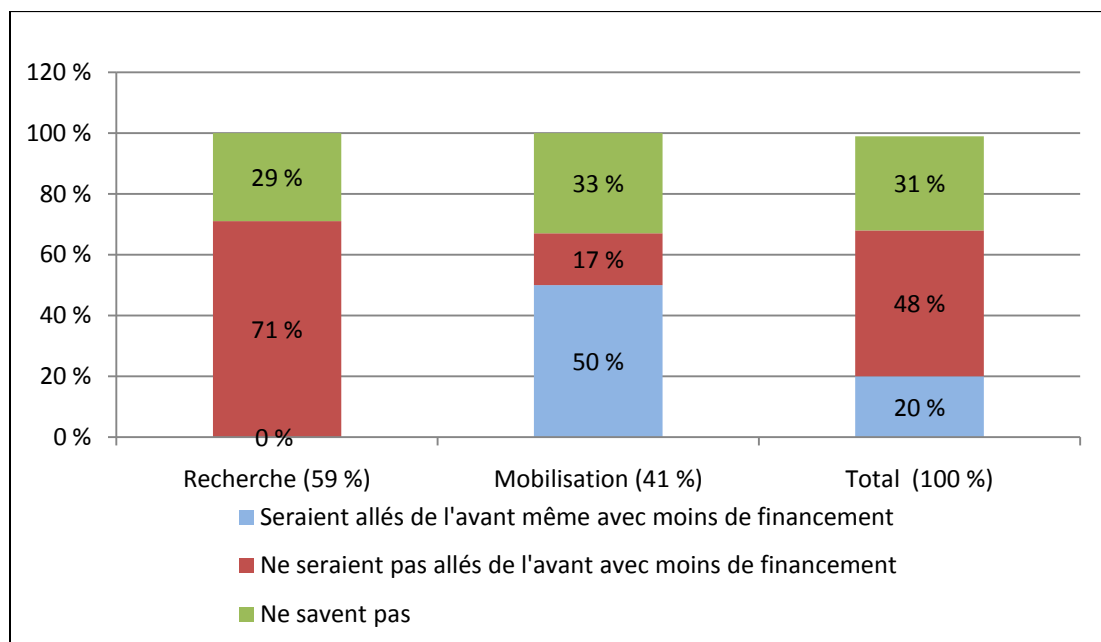
Dans le contexte d'un programme de financement, l'apport différentiel a trait à l'intention ou à la capacité du promoteur d'exécuter un projet, à l'endroit proposé ou en respectant les délais ou la portée proposés, sans incitatif du gouvernement. Le degré de succès de la MRSRA a été évalué en regard de cet indicateur pour démontrer la mesure dans laquelle les résultats déclarés sont attribuables au soutien de l'APECA.

Le sondage mené auprès des clients a donné la mesure du rôle que joue l'APECA pour faciliter les activités de recherche stratégique et de mobilisation. Les résultats du sondage démontrent que l'aide de l'APECA a eu un effet différentiel majeur sur la capacité d'un bénéficiaire de fonds à simplement entreprendre un projet ou à entreprendre un projet ayant la même portée et la même qualité et dans les mêmes délais. Selon les réponses au sondage, 97 % des bénéficiaires ont indiqué que sans l'aide de l'APECA, leur projet aurait subi des effets négatifs majeurs (soit qu'il

n'aurait pas pu être réalisé ou alors il l'aurait été à moins grande échelle); le reste des bénéficiaires, soit 3 %, ont indiqué qu'ils auraient subi des effets négatifs mineurs.

Afin d'examiner davantage l'apport différentiel du financement de l'APECA relativement aux activités de recherche stratégique et de mobilisation, on a demandé aux répondants s'ils auraient pu aller de l'avant malgré un financement moindre de l'APECA. (À noter que 59 % des répondants avaient reçu des fonds pour des projets de recherche et 41 % pour des projets de mobilisation.) Comme le montre la figure 4, 71 % des activités de recherche n'auraient pas eu lieu si le financement avait été moindre, comparativement à 17 % pour les activités de mobilisation. Il est donc possible de croire que le niveau de financement fourni a eu un effet différentiel plus grand pour les projets de recherche que pour les activités de mobilisation. Certaines activités de mobilisation consistaient à soutenir le déplacement et la participation d'un représentant de l'industrie ou de l'APECA à une activité. Les représentants de l'APECA avaient participé à de tels événements pour prendre la parole au nom de l'Agence ou pour recueillir des renseignements pertinents, ou encore pour élargir le réseau de partenaires de l'APECA relativement à des questions d'intérêt. Dans ces cas, l'activité aurait eu lieu même si l'APECA n'avait pas envoyé de représentant.

**Figure 3 : Capacité d'aller de l'avant avec un financement moindre**



La moitié des répondants qui ont reçu des fonds pour des activités de mobilisation ont répondu qu'ils seraient allés de l'avant avec leurs activités malgré un financement moindre de l'APECA; cependant, tous ont répondu qu'une réduction du financement aurait diminué la portée ou la qualité de leurs activités. Pour ce qui est des activités de recherche, les répondants ont déclaré que le financement réduit aurait retardé le début du projet, qu'il aurait fallu plus de temps pour le terminer, que la portée du projet aurait été moindre ou que sa qualité en aurait souffert.



Les experts externes interrogés ont été choisis en fonction de leur connaissance et de leur compréhension des sources de financement des activités de recherche stratégique et de mobilisation au Canada et dans la région de l'Atlantique. Ils ont souligné que l'APECA joue un rôle important en soutenant le développement de recherches stratégiques de grande qualité dans la région. Sans son soutien, ce genre de recherche serait limité.

Compte tenu des perspectives des clients et des experts, il existe suffisamment d'indications pour déclarer que l'investissement de l'APECA dans les activités de recherche stratégique et de mobilisation a un effet différentiel sur les résultats de ces activités.

#### **4.2.2 Réalisation des résultats escomptés**

L'évaluation portait sur la réalisation des résultats énoncés dans les modalités de la MRSRA.

Résultat 1      Meilleure compréhension de l'économie régionale, des secteurs stratégiques ou des secteurs d'activité pouvant faire l'objet d'un soutien ainsi que des mesures à prendre pour cerner les possibilités de croissance économique dans la région de l'Atlantique.

La majorité des dossiers de projets financés dans le cadre du volet S et C (89 %) qui ont été examinés avaient contribué à mieux faire comprendre l'économie de la région de l'Atlantique<sup>8</sup>. Les répondants aux sondages concernant la recherche (82 %) et les activités de mobilisation (58 %) ont déclaré que leurs projets permettaient de mieux comprendre l'économie de la région de l'Atlantique. Les entrevues avec les répondants clés ont confirmé ce constat.

Il y avait des recommandations précises quant à l'orientation des politiques et des programmes et à de futures recherches dans 60 % des dossiers examinés. Les répondants aux sondages concernant la recherche (82 %) et les activités de mobilisation (58 %) ont déclaré que leurs projets avaient donné lieu à des recommandations précises.

L'examen des dossiers de projets financés dans le cadre du volet S et C a révélé que de nombreux projets contribuaient à améliorer notre compréhension des secteurs stratégiques (44,6 %), tandis que 67 % des répondants au sondage sur la mobilisation et 65 % des répondants au sondage sur la recherche ont déclaré la même chose. Dans l'industrie du savoir, il est possible que les codes industriels utilisés pour établir les profils statistiques n'existent pas encore, et la MRSRA soutient la création d'autres méthodes pour étudier ces secteurs au Canada atlantique.

La plupart des dossiers de projets financés par le volet S et C (74,6 %) ont relevé des secteurs d'activité pouvant faire l'objet d'un soutien ainsi que des facteurs qui influent sur le développement économique au Canada atlantique.

Il est à noter que dans 96 % de tous les dossiers examinés, les projets concordaient avec au moins un des éléments du premier résultat de la MRSRA.

---

<sup>8</sup> Les dossiers des projets financés dans le cadre du volet F et E ne contenaient pas assez de renseignements (c.-à-d. de rapports finaux et pièces de correspondance aussi étoffés que les dossiers des projets S et C) pour tirer des conclusions.



Un expert du Projet de recherche sur les politiques, qui a évalué la capacité de recherche stratégique dans l'ensemble du Canada, a fait des observations sur la capacité de l'APECA à produire des recherches stratégiques de grande qualité avec ses partenaires, qui pourraient être utilisées pour la prise de décisions fondées sur des preuves. Ce répondant clé a ajouté que l'APECA est un chef de file parmi les ODR pour ce qui est de la quantité et de la qualité de la recherche stratégique produite.

**Résultat 2** Contribution à l'avancement du cadre stratégique et des principales activités de programme de l'APECA et mise en place d'un mécanisme plus cohérent pour l'élaboration et le renouvellement de plans stratégiques.

L'évaluation mettait l'accent sur la première partie du résultat, c'est-à-dire qu'elle ne portait pas spécifiquement sur l'apport de la MRSRA à l'élaboration de plans stratégiques et au renouvellement de programmes. Cependant, les répondants clés ont mentionné qu'au moment de renouveler les programmes, l'APECA a utilisé les connaissances produites par l'entremise de la MRSRA pour faire une analyse de rentabilisation. En guise d'exemple, mentionnons le Fonds d'innovation de l'Atlantique, qui a été cité comme un exemple de réalisation du résultat 3. Pour évaluer l'apport de l'APECA au cadre stratégique et aux principales activités et sous-activités de programme, on a utilisé l'analyse des bases de données, les entrevues et les études de cas.

Comme le montre le tableau 4, l'analyse des bases de données a révélé que de nombreux projets de recherche, et la plus grosse part de financement, ont été consacrés à la recherche sur les politiques économiques ou à l'étude des enjeux économiques qui ont une incidence sur le mandat de l'Agence. Ces projets de recherche comprenaient des études sur l'incidence économique des universités; la productivité et la compétitivité (y compris l'achat de données de Statistique Canada); les questions touchant les changements démographiques et l'immigration; les perspectives comparatives du développement économique régional. La recherche sur l'innovation a été le point de mire de nombreux projets de la MRSRA, suivie d'études sectorielles et de recherches sur le commerce et l'investissement. En ce qui concerne les fonds alloués, la recherche sur les politiques économiques (35,3 %) était suivie des études sectorielles (20,3 %) et des recherches sur l'innovation (15,4 %), le développement économique des collectivités, l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences, et le commerce et l'investissement. Le programme de codage utilisé par la MRSRA n'a pas permis de faire le même genre d'analyse pour les activités de mobilisation.

**Tableau 4 : Profil des recherches menées dans le cadre de la MRSRA, selon le genre de recherche**

<b>Genre de projet de recherche</b>	<b>Nombre de projets</b>	<b>Proportion des projets (%)</b>	<b>Financement approuvé de l'APECA (\$)</b>	<b>Proportion du financement approuvé (%)</b>
Développement économique des collectivités	4	8,3	221 630	11,1
Recherche sur les politiques économiques	12	25	702 937	35,3

Entrepreneurship et perfectionnement des compétences	4	8,3	186 434	9,4
Recherche stratégique en matière d'innovation	12	25	307 200	15,4
Études sectorielles	9	18,8	404 796	20,3
Commerce et investissement	7	14,6	170 817	8,6
Total	48	100	1 993 814	100

L'examen des dossiers a révélé que 72,9 % des activités de recherche ou de mobilisation ont produit des connaissances pertinentes relativement aux activités ou sous-activités de programme de l'AAP. Une analyse plus approfondie a révélé que les projets qui n'étaient pas aussi étroitement liés à l'AAP mesuraient d'autres aspects de l'économie du Canada atlantique (recherche sur les politiques économiques).

Les analystes de projet qui ont participé aux études de cas croyaient fermement que les projets de recherche ou de mobilisation influent sur l'orientation stratégique ou les programmes liés aux activités et aux sous-activités de programme de l'APECA (score moyen de 8,4 sur 10). En répondant à cette question, les analystes de projet ont donné des exemples qui sont expliqués plus en détail dans les constatations relatives au résultat 3.

Les études de cas ont révélé qu'à l'intérieur de Développement des entreprises, les projets liés à la Porte de l'Atlantique et aux régions transfrontalières ont soutenu l'orientation des politiques et des programmes de commerce et d'investissement, et cinq projets examinés dans le cadre des études de cas (le secteur des technologies océanologiques, la conférence Research Money, la conférence Technopolicy, la développement de la capacité d'innovation des PME, et l'incidence économique des établissements d'enseignement supérieur) soutenaient l'orientation des politiques et les programmes d'innovation. À l'intérieur de l'activité Développement des collectivités, l'étude sur l'incidence économique régionale des universités du Canada atlantique a permis à l'APECA de militer en faveur du soutien de ces institutions par tous les ordres de gouvernement.

Les répondants clés dans le domaine des politiques croyaient fermement eux aussi que la MRSRA contribue au développement de l'entrepreneurship et au développement des collectivités. Les exemples qu'ils ont donnés sont présentés dans la section qui suit.

**Résultat 3** Examen de recommandations pour la conception de politiques ou de programmes ou pour la réalisation de travaux de recherche plus poussés.

La majorité des dossiers des projets financés par l'entremise du volet de S et C (64 %) montraient que les recommandations avaient été examinées pour la conception des politiques ou des programmes. Plusieurs études de cas ont mis en relief l'incidence de la MRSRA sur les politiques et les programmes :

- Le projet de recherche relatif à la Porte de l'Atlantique a produit les connaissances et l'orientation nécessaires à la défense des intérêts et à la coordination avec les intervenants régionaux, dont Transports Canada et les gouvernements provinciaux. Il a également soutenu les activités de commerce et d'investissement liées à la Porte de l'Atlantique.
- L'étude sur le secteur des technologies océanologiques a contribué à donner une image plus claire de l'industrie afin d'aider à revendiquer du soutien fédéral ou provincial. Du point de vue des programmes, elle a aidé à structurer le soutien en matière d'innovation pour ce secteur.
- La conférence Research Money a rehaussé le profil de la recherche-développement au Canada atlantique tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Un vice-président de l'APECA y a présenté un exposé sur les tendances, les défis et les possibilités en matière d'innovation en se servant de recherches menées dans le cadre de la MRSRA. Plusieurs chefs de file du domaine au Canada atlantique ont été invités à faire des présentations à d'autres conférences nationales Research Money. Le projet a directement inspiré un chroniqueur à demander le renouvellement du FIA.
- La conférence internationale Technopolicy, qui a eu lieu à Halifax, a donné une visibilité mondiale à l'innovation au Canada atlantique. Les connaissances tirées de présentations d'experts ont été utilisées dans le processus de renouvellement du FIA.
- L'étude sur l'incidence économique des établissements d'enseignement supérieur, menée en partenariat avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), a grandement contribué à avaliser l'approche de l'APECA en matière d'innovation par l'entremise du FIA et du réseau Springboard atlantique. Ce résultat met en lumière la capacité de la MRSRA à produire des connaissances qui valident l'orientation des politiques et des programmes de l'Agence dans un climat économique en évolution. Les répondants clés ont laissé entendre qu'il s'agissait d'un rôle important pour l'initiative.
- L'étude de l'incidence économique régionale des universités du Canada atlantique a généré des connaissances qui ont aidé l'APECA à comprendre les avantages économiques des universités pour les collectivités où elles se situent, un secteur d'intérêt pour l'activité de programme Développement des collectivités. Le projet a permis à l'APECA de défendre l'importance des universités et leurs avantages économiques auprès des gouvernements fédéral et provinciaux. Ce projet comprenait d'importantes initiatives de communication entreprises par l'Association des universités de l'Atlantique, comme des activités à Ottawa auxquelles des cadres supérieurs de l'APECA ont participé.
- Le rapport final sur le développement de la capacité en innovation dans les PME a présenté des points de vue utiles à l'élaboration des politiques et des programmes et il en a été fait mention dans l'évaluation sur l'innovation et l'exercice continu de renouvellement des programmes d'innovation et de commercialisation. Les ministères provinciaux ayant participé au projet ont tenu compte des thèmes et des recommandations de l'étude dans leurs nouvelles politiques et initiatives, comme en font foi les notes adressées à la présidente et au ministre de l'Agence.
- L'émergence d'une table ronde et d'une étude sur les régions transfrontalières a donné lieu à des connaissances de base sur les avantages des corridors commerciaux. Le ministre a communiqué les résultats de la table ronde aux membres du caucus atlantique, y compris aux sénateurs, ainsi qu'au greffier du Conseil privé. Le rapport a contribué au

soutien que l'APECA a accordé à la Porte de l'Atlantique et au concept Atlantica dans le domaine du commerce et de l'investissement.

Les répondants clés de la Division des politiques de l'APECA au siège social ont été unanimes pour dire que la MRSRA avait produit des connaissances que la Direction générale des politiques et des programmes avaient prises en considération. En ce qui concerne l'orientation des politiques, ils ont cité en exemple cinq documents stratégiques produits en 2007 : innovation et commercialisation; Porte de l'Atlantique; commerce et investissement; développement des collectivités; orientation actuelle des politiques de l'APECA concernant les corridors commerciaux (établissement de stratégies de commerce entre les grands centres qui profitent aux collectivités situées le long du corridor commercial). En rapport plus direct avec l'apport aux programmes de l'APECA, la plupart des répondants responsables des politiques ont parlé de la richesse des renseignements générés par les études sur l'innovation qui continuent à façonner le FIA. Les études sur le financement des PME façonneront l'activité de programme Développement des entreprises et contribuent au fonctionnement du Programme de développement des entreprises (PDE). Les études sur les défis démographiques auxquels font face les collectivités rurales contribuent à orienter l'activité de programme Développement des collectivités de l'APECA. Les analystes en politiques interrogés ont indiqué que toute la recherche façonne la perspective de l'Agence sur un sujet donné en cernant les secteurs où de nouveaux programmes pourraient être créés ou en appuyant des programmes existants. Cependant, les répondants ont également signalé que d'autres facteurs influent sur la mise en œuvre ou non des recommandations provenant des activités de recherche et de mobilisation de la MRSRA, comme les changements de priorités du gouvernement, la priorité d'autres enjeux, des constatations imprévues, et la découverte d'autres questions importantes auxquelles il faut répondre avant que des mesures ne puissent être prises.

Les répondants régionaux des politiques et les répondants des programmes de l'APECA connaissaient moins bien les projets financés dans le cadre de la MRSRA et n'ont généralement pas fait de commentaires quant à leur influence sur les politiques et les programmes. Un répondant de la Division des programmes a proposé plusieurs projets dans le cadre de la MRSRA au fil des ans, dont certains ont été financés (deux projets dans le domaine de l'investissement étranger direct).

L'examen des dossiers a permis de voir que certains projets financés dans le cadre du volet S et C avaient donné lieu à des recherches supplémentaires (20 %). Lorsqu'on leur a demandé quelles recherches supplémentaires les activités de recherche et de mobilisation de la MRSRA avaient inspirées, les répondants de la Division des politiques au siège social ont mentionné que des projets de recherche subséquents et connexes avaient été lancés dans les secteurs de l'innovation et de la commercialisation, des corridors commerciaux, de l'investissement étranger direct, de la démographie et de l'immigration, et de l'incidence économique des établissements d'enseignement supérieur. L'analyse documentaire a corroboré ces affirmations.

**Résultat 4**      Intégration du résultat des recherches à des documents stratégiques ou à des conseils à l'intention des ministres ou du Cabinet.

Vingt pour cent des dossiers contenaient des preuves de contribution à des documents stratégiques (pour de plus amples renseignements, voir les constatations se rapportant aux résultats précédents) ou à des conseils à l'intention du cabinet du ministre. Dans quelques cas, le ministre avait assisté ou pris la parole à l'événement. Les dossiers individuels de projet ne contenaient pas de preuve de communications avec le cabinet du ministre, mais le personnel chargé des politiques a déclaré que les renseignements produits par plusieurs projets sur un sujet donné sont souvent regroupés et communiqués au cabinet du ministre. De tels cas n'ont pas été consignés dans les dossiers de projet individuels.

Les répondants clés ont parlé de deux moyens par lesquels les renseignements produits dans le cadre de la MRSRA sont diffusés au ministre : soit l'APECA communique proactivement les renseignements au ministre au sujet d'une étude particulière, soit les renseignements sont communiqués en réponse à des demandes d'information du cabinet du ministre portant, par exemple, sur le projet de l'OCDE relatif à l'enseignement supérieur ou les données produites sur la foresterie ou l'aquaculture.

Huit études de cas ont été faites et toutes ont révélé que les projets avaient servi à donner des conseils au ministre.

**Résultat 5** Capacité accrue de recherche stratégique dans la région que les autres intervenants reconnaissent et utilisent.

Sur les 48 projets de recherche et 40 activités de mobilisation soutenus par l'entremise de la MRSRA, 42 organismes différents, comme les universités, les groupes de réflexion, les associations industrielles et d'autres partenaires gouvernementaux, ont accédé au programme de financement pour mener ou diffuser des recherches. Les bénéficiaires de financement de recherche sondés ont indiqué que la MRSRA avait eu un effet sur leur capacité à faire de la recherche (9,1 sur 10) et qu'ils croyaient que l'initiative avait accru la capacité de recherche dans la région (8,1 sur 10). En outre, des experts externes spécialisés en recherche stratégique croient que la MRSRA a eu des effets sur la capacité de recherche dans la région. Dans l'ensemble, ces déclarations donnent à penser que l'initiative influe effectivement sur la capacité de recherche stratégique dans la région.

**Résultat 6** Acquisition de connaissances sur les enjeux et les défis propres à la région de l'Atlantique, pour être en mesure d'influencer les décideurs à l'échelle régionale et nationale et de s'attaquer plus efficacement aux problèmes régionaux.

Les dossiers de projets financés grâce au volet de S et C contenaient des preuves que les activités de recherche ou de mobilisation financées dans le cadre de la MRSRA avaient servi à influencer les décideurs d'autres ministères et organismes fédéraux (38 %) et de gouvernements provinciaux (45 %). Les réponses au sondage ont révélé que 75 % des activités de mobilisation et 47 % des projets de recherche étaient utilisés pour influencer les décideurs des ministères provinciaux tandis que 67 % des activités de mobilisation et 35 % des projets de recherche étaient utilisés pour influencer les décideurs des ministères fédéraux. Il semble donc que les activités de mobilisation ont davantage été utilisées pour influencer les intervenants importants de la région que les activités de recherche. Enfin, 42 % des répondants du groupe des activités de

mobilisation et 35 % du groupe des projets de recherche ont déclaré utiliser le financement pour influencer les associations industrielles. Les répondants au sondage ont également signalé que les activités de mobilisation et de recherche étaient également utilisées pour influencer d'autres intervenants comme les universités, les organisations non gouvernementales, le secteur privé et les administrations locales.

Les deux experts externes spécialisés en recherche stratégique ont fait des observations sur la capacité de l'APECA à collaborer efficacement avec les joueurs clés à Ottawa et dans la région relativement aux enjeux stratégiques, et ont donné des exemples comme le Forum des politiques publiques tenu à Ottawa, qui réunissait des intervenants et des décideurs pour discuter de la transformation de l'économie du Canada atlantique. L'étude sur les régions transfrontalières (décrite précédemment) a également été mentionnée comme exemple.

Les résultats des études de cas ont corroboré ce résultat. Sept des huit cas étudiés ont été utilisés pour influencer d'autres ministères fédéraux et tous les huit ont servi à influencer des ministères provinciaux. Par exemple, l'étude sur le développement de la capacité d'innovation a donné lieu à la création d'initiatives provinciales d'innovation. En outre, le projet de la Porte de l'Atlantique a amené Transports Canada à orienter ses politiques de manière à soutenir l'infrastructure nécessaire pour la Porte d'entrée. Les autres groupes sur lesquels la MRSRA a eu de l'influence dans la réalisation d'études de cas comprenaient les universités, les associations d'universités et de collèges et les associations industrielles.

**Résultat 7**      Création de liens durables et constitution d'un réseau cohérent et coordonné d'intervenants et de partenaires en recherche qui possèdent des intérêts communs.

On a examiné les dossiers pour trouver des preuves de partenariats et de réseaux avec des intervenants ayant des intérêts communs. De tous les dossiers de projets financés dans le cadre du volet S et C, 76 % contenaient des preuves de bailleurs de fonds autres que l'APECA et l'organisme bénéficiaire. En outre, 90 % de ces dossiers contenaient des preuves que des organismes autres que les bailleurs de fonds avaient participé au projet.

On a demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure le projet avait contribué à établir et à maintenir un réseau plus ciblé et mieux coordonné de partenaires en recherche. Chez les répondants au sondage sur les activités de mobilisation, la moyenne était de 8,17 sur 10 tandis que chez les répondants au sondage sur les projets de recherche, elle s'établissait à 7,5 sur 10. Les genres de partenaires de recherche mentionnés comprenaient les universités, les collèges, les gouvernements fédéral et provinciaux, le secteur privé, les organismes industriels et les groupes de réflexion. Tous les répondants clés ont déclaré que l'APECA avait bâti un réseau important de partenaires en recherche à l'intérieur et à l'extérieur du Canada atlantique. Quelques-uns ont mentionné que de nouveaux talents émergent continuellement dans le milieu universitaire et qu'il est important que les agents de politiques de l'APECA continuent de développer ce réseau.

À la question de savoir dans quelle mesure le projet avait contribué à créer des liens durables et à constituer un réseau cohérent et coordonné d'intervenants clés, le taux moyen de réponse chez les répondants sur les activités de mobilisation était de 7,83 sur 10 alors qu'il s'établissait à 7,25 chez les répondants sur les projets de recherche. Les genres d'intervenants mentionnés



comprenaient des ODER, des municipalités, les gouvernements fédéral et provinciaux, des organismes de transfert de technologie, des organismes d'aide à l'installation, les associations industrielles et les universités. Tous les intervenants clés de la Division des politiques au siège social de l'APECA ont parlé de la capacité de l'Agence à créer des partenariats efficaces avec d'autres ministères fédéraux par l'entremise de la MRSRA. Par exemple, l'APECA a fait fond sur son réseau d'intervenants régionaux pour réunir des intervenants clés pour la table ronde sur les régions transfrontalières, ce qui a largement contribué à la réussite de l'événement. Les représentants du projet national sur les régions transfrontalières ont affirmé que cette table ronde avait été la plus réussie de tous les événements régionaux. Les répondants clés ont également parlé d'une étude menée conjointement avec l'Institut C.D. Howe sur les changements démographiques. L'APECA a été appelée à soutenir cette étude en raison de son vaste réseau d'intervenants et de partenaires pouvant attirer des joueurs clés au projet.

#### **4.2.3 Autres résultats attendus et non attendus**

Les répondants clés de l'Agence et les experts externes ont fait état d'un résultat inattendu de la MRSRA : sa capacité à relier des intervenants de la collectivité à un réseau d'autres intervenants ou à des renseignements pertinents qui les aideraient à s'acquitter de leur mandat, ce qui, en retour, peut soutenir le mandat de l'APECA.

#### **4.2.4 Principales constatations – Rendement**

##### **Apport différentiel**

- L'apport différentiel de la MRSRA est très important (97 % des projets auraient souffert de l'absence de financement de l'APECA). La diminution du financement aurait eu des répercussions plus négatives sur la recherche que sur les activités de mobilisation. Si l'APECA avait fourni moins de financement, la majorité des projets de recherche ne se seraient pas réalisés tandis que les activités de mobilisation auraient souffert sur les plans de la qualité, de la portée et des délais d'exécution.

##### **Obtention des résultats**

- La recherche et les activités de mobilisation financées dans le cadre de la MRSRA ont contribué à mieux faire comprendre l'économie régionale, elles ont permis de cerner les secteurs nécessitant du soutien, elles se sont traduites par des recommandations précises et elles ont permis de mieux saisir certains secteurs stratégiques. Des experts externes spécialisés en recherche stratégique affirment que l'APECA est un chef de file parmi les organismes de développement régional (ODR) pour ce qui est de produire des recherches de grande qualité qui sont utilisées pour la prise de décisions fondée sur des preuves.
- La MRSRA soutient, dans l'ordre, la recherche sur les politiques économiques (35,3 % des fonds de recherche), les études sectorielles (20,4 %), la recherche sur l'innovation (15,3 %), le développement économique des collectivités (11,1 %), l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences (9,4 %), le commerce et l'investissement (8,6 %). La recherche et les activités de mobilisation financées dans le cadre de la MRSRA ont contribué

à la formulation d'un plan stratégique et au renouvellement des programmes, particulièrement dans le secteur de l'innovation.

- La MRSRA a contribué à l'orientation des politiques et des programmes de l'APECA, notamment en matière d'innovation (p. ex. le Fonds d'innovation de l'Atlantique), de commerce (p. ex. la Porte de l'Atlantique), de développement des entreprises (p. ex. le financement des PME) et de développement des collectivités (p. ex. l'incidence des établissements d'enseignement supérieur). Cependant le personnel des programmes de l'APECA et des bureaux régionaux connaît peu la MRSRA. Bien que l'initiative doive demeurer sensible aux enjeux économiques externes qui influent sur le mandat de l'Agence, elle doit également être guidée par d'éventuels sujets de recherche stratégique panatlantique émanant des programmes et des régions de l'APECA. La direction et le personnel de la MRSRA pourraient travailler en plus étroite collaboration avec le personnel des programmes et des régions.
- Les projets financés grâce à la MRSRA ont donné lieu à des documents d'orientation ou à des conseils stratégiques à l'intention du ministre. Les connaissances générées par l'entremise de la MRSRA sont utilisées pour conseiller le ministre proactivement (communication des résultats à la fin d'un projet) ou en réponse à des questions provenant du cabinet du ministre.
- L'APECA utilise les connaissances générées par l'entremise de la MRSRA pour la défense des intérêts, en particulier pendant les activités de mobilisation. Les intervenants utilisent les renseignements découlant de ces activités pour s'attaquer plus efficacement aux problèmes de développement économique régional au Canada atlantique. Les intervenants externes comprennent les ministères provinciaux et fédéraux, les associations industrielles, d'autres organisations non gouvernementales, le secteur privé et les administrations locales.
- Toutes les sources de données ayant servi à cette évaluation indiquent que la MRSRA a eu une incidence panatlantique en améliorant la capacité de recherche stratégique dans la région et en générant des connaissances que l'APECA et d'autres intervenants, comme les gouvernements provinciaux, utilisent. La MRSRA a également contribué à établir et à entretenir un réseau mieux ciblé et coordonné de partenaires et d'intervenants dans le domaine de la recherche qui ont des intérêts communs.

#### **4.2.5 Conclusion – Rendement**

L'APECA joue un rôle important sur le plan de la recherche économique stratégique et des activités de mobilisation connexes dans la région de l'Atlantique. Elle a réussi à obtenir les résultats escomptés de la MRSRA. La mesure fournit à l'APECA les connaissances dont elle a besoin pour soutenir l'élaboration des politiques, la défense des intérêts et le travail de coordination, et elle a valu à l'Agence une réputation d'excellence en matière de recherche stratégique. Il faudrait toutefois veiller à ce que la direction et le personnel de la MRSRA travaillent en plus étroite collaboration avec les représentants des programmes et des régions pour cerner les besoins en matière de recherche.



### **4.3 Démonstration d'efficience et d'économie**

À l'instar de nombreux ministères et organismes fédéraux, l'APECA ne saisit pas les renseignements sur les coûts de fonctionnement qui permettraient de faire une analyse exhaustive coût-efficacité ou coût-avantages de la MRSRA. Faute de renseignements détaillés sur les coûts, d'autres indicateurs ont été déterminés pour évaluer le rapport coût-efficacité de l'initiative et la mesure dans laquelle elle favorise l'optimisation des ressources.

#### **4.3.1 Apport différentiel**

Les résultats relatifs à l'apport différentiel présentés à la section 4.2 s'appliquent également au rapport coût-efficacité et à l'optimisation des ressources en ce qu'ils mettent en relief la valeur ajoutée que représente l'engagement de l'APECA dans la recherche stratégique et les activités de mobilisation et la nécessité de toutes les dépenses. Comme il a déjà été souligné, 97 % des répondants au sondage ont indiqué que leurs projets auraient souffert de l'absence de financement de l'APECA et que certains n'auraient pas pu être réalisés. Quand on leur a demandé s'ils auraient pu aller de l'avant avec leur projet avec un financement moindre de l'APECA, 71 % des répondants des projets de recherche ont répondu par la négative, comparativement à 17 % des répondants des initiatives de mobilisation (33,3 % ne savaient pas s'ils auraient pu mettre leur projet à exécution). Parmi tous les répondants des projets de recherche qui seraient allés de l'avant avec leurs projets (29 %), tous ont déclaré qu'un financement moindre de l'APECA aurait nécessité une réduction de la portée des projets; 42,9 % ont signalé qu'ils auraient dû en retarder le début; 14,3 % ont affirmé que si le financement avait été moindre, il aurait fallu plus de temps pour terminer le projet. Parmi les répondants des activités de mobilisation qui seraient allés de l'avant avec leurs projets malgré un financement moindre de l'APECA (50 %), 72,7 % ont déclaré que la portée et la qualité de leurs projets auraient diminué tandis que 18,2 % ont souligné que l'activité n'aurait pas profité de la perspective du Canada atlantique faute de représentation.

#### **4.3.2 Complémentarité, double emploi et chevauchement**

Les experts externes spécialisés en recherche stratégique et en mobilisation des connaissances, qui ont été choisis en raison de l'étendue de leur connaissance des sources de financement régionales et nationales pour la recherche stratégique et les activités de mobilisation, ont déclaré que le financement disponible pour la recherche stratégique et les activités de mobilisation est limité. Des groupes de réflexion comme le Conseil économique des provinces de l'Atlantique (CEPA) et les universités n'ont pas assez de fonds pour répondre aux besoins en matière de recherche stratégique. Cependant, grâce à la MRSRA, ces organismes sont plus à même de répondre aux besoins. D'autres programmes nationaux qui pourraient soutenir la recherche stratégique dans la région de l'Atlantique sont financés par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et comprennent l'Alliance de recherche universités-communautés, les Initiatives de développement de la recherche et le programme des Communautés du Nord. Selon les experts externes, ces subventions sont nationales et représentent une source primaire de financement des recherches universitaires. Le processus de demande est donc très compétitif et les projets manquent généralement d'orientation stratégique. Ces constatations donnent à penser

que la MRSRA ne fait pas double emploi avec d'autres programmes, et même s'il peut y avoir un léger chevauchement avec d'autres activités de recherche, elles n'ont pas la même orientation stratégique. La MRSRA complète la recherche menée par les gouvernements provinciaux et les groupes de réflexion du Canada atlantique comme le CEPA et les universités. Elle complète également la recherche nationale menée par des organismes comme le Conference Board du Canada, Statistique Canada et le Projet de recherche sur les politiques, qui tous figurent à titre de partenaires dans la liste des projets qui ont eu lieu entre les exercices 2004-2005 et 2008-2009.

### **4.3.3 Obtention de financement auprès des bailleurs de fonds**

Les résultats indiquent que les bénéficiaires de financement de la MRSRA ont réussi à se servir des contributions de l'APECA pour trouver des sources de soutien financier supplémentaires. L'APECA a soutenu 30 projets de recherche, versant plus de 1,71 million de dollars et permettant aux bénéficiaires d'obtenir plus de 1,12 million de dollars d'autres organismes. Plus simplement, pour chaque dollar que l'APECA a investi en recherche, un montant supplémentaire de 0,65 \$ a été obtenu d'autres organismes. L'Agence a également soutenu 25 activités de mobilisation, versant plus de 1,18 million de dollars et permettant aux bénéficiaires d'obtenir plus de 2,4 millions de dollars d'autres organismes. Pour chaque dollar que l'APECA a investi dans des activités de mobilisation, un montant supplémentaire de 2,03 \$ a été versé par d'autres organismes. Cette constatation concorde avec celles sur l'apport différentiel, c'est-à-dire que les activités de mobilisation peuvent obtenir plus de financement d'autres sources.

Dans l'ensemble, l'APECA a versé plus de 2,89 millions de dollars à des projets financés par l'entremise du volet S et C de la MRSRA et a permis aux bénéficiaires d'obtenir plus de 3,52 millions de dollars d'autres organismes. Chaque dollar investi dans ces projets a permis aux bénéficiaires d'obtenir 1,21 \$ de plus d'autres organismes. Selon les données correspondantes présentées dans l'évaluation précédente portant sur la période allant de 2000-2001 à 2003-2004, chaque dollar que l'APECA a investi a permis d'obtenir 1,01 \$ de plus d'autres sources de financement. L'effet de levier de la MRSRA s'est donc accru, ce qui indique que l'initiative est rentable à ce chapitre.

### **4.3.4 Solutions de remplacement quant à la conception et à la mise en œuvre ou mécanisme de financement**

#### Promotion auprès d'éventuels bénéficiaires de financement

On a évalué s'il était approprié de promouvoir la MRSRA auprès de clients éventuels dans le domaine de la recherche et de la mobilisation à l'extérieur de l'APECA. L'initiative ne fait pas l'objet d'une promotion intensive à l'extérieur de l'Agence. Le site Web de l'APECA contient une liste d'études qui sont parrainées grâce à des programmes comme la MRSRA et donne les coordonnées nécessaires pour obtenir des renseignements. La plupart des clients sondés, qu'il s'agisse des projets de recherche ou des activités de mobilisation, n'ont pas entendu parler de la MRSRA par l'entremise du site Web de l'APECA. La majorité des répondants des activités de mobilisation (75 %) et des projets de recherche (88,2 %) ont déclaré avoir entendu parler de la MRSRA par un employé de l'APECA. Les répondants des projets de recherche ont également

affirmé que ce sont des collègues de leur propre organisme qui leur ont parlé de la MRSRA (29,4 %).

Les employés interrogés ont mentionné qu'ils rencontrent souvent de nouveaux chercheurs dans le cadre d'activités de mobilisation comme des conférences ou en consultant des collègues externes. Six des sept répondants clés de la Division des politiques ont laissé entendre qu'en raison des ressources limitées, une trop grande promotion de la MRSRA (p. ex., en lui donnant plus de visibilité dans le site Web de l'Agence ou en faisant un appel intensif de propositions) risquerait de créer une demande trop forte, vu les ressources limitées de la MRSRA. La demande accrue pourrait édulcorer l'objectif et la pertinence de la MRSRA et ne plus permettre à l'Agence d'en faire une utilisation stratégique. Cependant, deux des sept répondants clés ont déclaré qu'un plus grand effort de la part des analystes de politiques est justifié pour chercher de nouveaux talents ou établir une nouvelle capacité de recherche de façon continue. L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (ADECRO) a récemment lancé une demande de propositions concernant trois secteurs de recherche prédéterminés afin d'accroître son réseau de chercheurs externes en matière de politiques. Le comité de sélection aux fins de cette demande de propositions à l'ADECRO était composé de représentants de programmes et de politiques de l'Agence ainsi que de représentants de l'industrie.

### Diffusion

Pour que la MRSRA obtienne les résultats voulus, il faut veiller à ce que les connaissances produites soient diffusées de manière appropriée et à ce qu'elles parviennent aux intervenants concernés. Chaque activité de recherche ou de mobilisation de la MRSRA nécessite une stratégie de diffusion adaptée pour faire en sorte que les intervenants pertinents tirent parti des connaissances produites. En d'autres termes, aucune stratégie de diffusion ne peut s'appliquer à toutes les activités. Pendant la période allant de 2004-2005 à 2008-2009, 23 rapports de recherche et de tables rondes ont été affichés dans le site Web de l'APECA. Pour interpréter ce nombre, il faut noter que les projets financés par l'entremise du volet S et C produisent des rapports qui ne sont pas la propriété intellectuelle du site Web de l'APECA et qui, par conséquent, ne peuvent pas toujours être affichés directement dans le site Web de l'Agence; cependant, l'APECA conserve les droits de propriété intellectuelle sur les 33 projets de recherche et activités de mobilisation financés par l'entremise de fonds de F et E.

Les dossiers des projets de S et C ont également été examinés pour vérifier les pratiques de diffusion (autres que le site Web de l'APECA). Les raisons de diffuser ou de ne pas diffuser les renseignements n'étaient pas toujours consignées dans les dossiers. Il a donc été impossible d'évaluer l'à-propos de ces activités. Parmi tous les dossiers, 78 % contenaient quelques preuves de diffusion externe ou interne (72 % à l'extérieur de l'APECA et 69 % à l'intérieur de l'Agence). Les demandes de renseignements générées par l'entremise de la MRSRA ne sont pas toujours présentées immédiatement après la fin du projet. Au besoin, l'Agence utilise les résultats de projets de recherche ou les connaissances générés par l'entremise de la MRSRA pour prendre certaines décisions, ce qui n'est pas consigné dans les dossiers.

On a également demandé aux répondants au sondage ce qu'ils savaient des pratiques de diffusion. Les réponses liées aux projets complétés ont révélé qu'une partie importante de la

diffusion est faite par le bénéficiaire du financement. La majorité des répondants représentant aussi bien les projets de recherche que les activités de mobilisation ont déclaré afficher les résultats dans les sites Web de leur organisme tandis que 81,8 % des répondants représentant des activités de mobilisation ont déclaré communiquer leurs rapports aux gouvernements provinciaux, comparativement à 64,3 % des répondants représentant des projets de recherche. Une proportion relativement inférieure de répondants ont affirmé communiquer leurs rapports à des ministères ou organismes fédéraux, d'autres instituts de recherche ou des associations industrielles. Beaucoup plus de répondants représentant des activités de mobilisation (54,5 %) ont déclaré faire part de leurs conclusions aux médias que de répondants représentant les projets de recherche (28,6 %). À l'inverse, plus de répondants des projets de recherche (42,9 %) ont indiqué présenter leurs conclusions à une conférence que de répondants des activités de mobilisation (27,3 %).

Selon les répondants clés de la Division des politiques au siège social de l'APECA, la diffusion est la partie la plus importante de la production des connaissances. Les projets semblent plus largement diffusés lorsqu'ils comportent un comité directeur composé de représentants de l'Agence et externes. Cependant, l'urgence d'un projet peut empêcher le recours à un comité directeur. Un rapport trimestriel résumant les projets de recherche en cours et terminés dans le cadre de la MRSRA a été largement diffusé dans la Division des politiques au siège social de l'APECA, dans le réseau des politiques, aux vice-présidents et aux directeurs, mais la pratique n'est pas uniforme depuis quelques années. Beaucoup de personnes interrogées ont reconnu que des améliorations pouvaient être faites à cet égard et certains agents de politiques ont suggéré d'affecter un employé à plein temps à la gestion de la communication des connaissances et à la promotion des recherches et des activités de mobilisation de la Division des politiques. Différents facteurs influant sur la diffusion ont été cités, notamment les questions de propriété intellectuelle, l'ampleur des conclusions et les changements de priorités gouvernementales.

Les agents de politiques des régions et les répondants clés des programmes au siège social croient que les connaissances générées par l'entremise de la MRSRA sont mal diffusées dans l'organisme. Ils ont remarqué la disparition progressive de la diffusion des rapports trimestriels, qu'ils aimeraient voir distribués régulièrement. Les membres du réseau provincial des politiques suggèrent d'inscrire la MRSRA en permanence à l'ordre du jour du réseau, où le gestionnaire de la MRSRA peut faire état des projets en cours et des projets terminés. Certains employés régionaux ont suggéré des exposés lorsque c'est possible et approprié.

### Établissement des priorités

Les répondants clés de la Division des politiques au siège social jugent fluide et structuré le processus actuellement utilisé pour décider quels sujets stratégiques sont prioritaires. Parmi les influences, ils ont suggéré les idées contenues dans les propositions des promoteurs, les idées provenant d'une personne du secteur des programmes ou des bureaux régionaux, les priorités du gouvernement du Canada, les priorités de l'APECA énoncées dans des documents tels que les RPP et les cinq documents de politique, et les changements généraux de l'économie au Canada atlantique ou les préoccupations s'y rapportant. Tous les répondants clés ont parlé de la nécessité de travailler en plus étroite collaboration avec les autres employés de l'Agence pour déterminer les sujets de recherche prioritaire qui orienteront la sélection des projets. Bien que les répondants

clés de l'extérieur de la Division des politiques du siège social comprennent que la recherche sur le contexte économique élargie est nécessaire, ils croient également qu'une consultation régulière (annuelle) des représentants des régions et des programmes pourrait soulever des questions de recherche panatlantiques pertinentes qui pourraient façonner le travail qu'ils font pour réaliser le mandat de l'Agence. Certains répondants ont également suggéré que le réseau des politiques serve de tribune pour discuter des idées et des priorités de recherche.

### Sélection des projets

En ce qui a trait à la sélection des projets, des idées sont présentées à la direction de la MRSRA; les gestionnaires des politiques examinent les demandes puis décident d'aller de l'avant ou non. Plusieurs répondants clés de la Division des politiques au siège social et d'ailleurs ont déterminé qu'il était nécessaire d'établir un processus décisionnel plus inclusif pour la sélection des projets. Ils ont fait valoir qu'un processus de sélection comprenant le point de vue d'une ou de deux personnes seulement pouvait se solder par des occasions manquées de mener des recherches pertinentes. Le pouvoir d'approuver les projets est conféré au directeur général des Politiques, mais certains répondants clés ont suggéré que les projets proposés fassent l'objet de délibérations d'un comité composé de représentants de la Division des politiques et d'autres divisions de l'Agence. Le comité pourrait recommander des projets au directeur général en vue de la sélection. Les délibérations pourraient porter sur la qualité des propositions et les priorités établies par le secteur des politiques et par l'entremise de consultations.

### Mesure et contrôle du rendement

Afin d'examiner l'ampleur de la mesure du rendement qui se pratique dans le cadre de la MRSRA, le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) établi en 2005 a été examiné avec la direction et le personnel de la MRSRA. Le CGRR prévoit une stratégie de contrôle continu qui comprend plusieurs activités, notamment un examen annuel des dossiers, des comptes rendus sur les projets, des réunions annuelles de rétroaction, un sondage en ligne et une étude de vérification de la capacité.

Le CGRR de 2005 a été le premier élaboré pour un programme de financement stratégique à l'APECA. La faisabilité et l'utilité des exigences n'ont pas encore été mises à l'épreuve. En général, la plupart des activités cernées pour la période de 2005 à 2010, autres que le contrôle des projets et la présente évaluation, n'ont pas été entreprises ou ont été menées à moins grande échelle en raison de leur valeur perçue moindre. Au cours des dernières années, l'Agence a établi un cadre qui oriente la mesure du rendement des programmes de l'AAP. Les dossiers ont été évalués pour vérifier le contenu se rapportant à la stratégie de mesure du rendement. Les dossiers des projets de S et C contenaient la plupart des renseignements requis, à l'exception des plans de diffusion. Du point de vue de la vérification, les dossiers de projets de F et E devraient contenir les pièces justifiant les contrats, les documents contractuels et les signatures appropriées. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de consigner les extraits et les résultats des activités dans les dossiers. L'examen d'un échantillon de cinq dossiers de projets F et E a révélé que tous contenaient les contrats et trois contenaient les pièces justifiant les contrats. Pour l'avenir, le contrôle du rendement devra inclure toutes les données actuellement recueillies ainsi que les renseignements consignés sur les plans et les activités de diffusion, les utilisateurs des

renseignements générés dans le cadre de la MRSRA et les résultats des projets de S et C et de F et E. Ce faisant, l'Agence pourrait satisfaire aux exigences exposées dans son cadre de mesure du rendement et se préparer aux futures évaluations. En outre, les sommaires quantitatifs annuels des activités de la MRSRA faciliteraient l'établissement des cibles et la gestion en fonction des résultats.

Un examen du modèle logique a révélé certains doubles emplois et chevauchements dans les résultats escomptés de la MRSRA. Ils pourraient être rationalisés pour simplifier les futurs exercices de responsabilisation. Les employés de l'APECA qui gèrent la MRSRA ont amorcé ce travail.

### Pratiques exemplaires et leçons apprises

Les pratiques exemplaires suivantes, relevées grâce aux entrevues avec les répondants clés et aux études de cas, sont considérées comme des facteurs qui contribuent à la réussite et à l'incidence d'un projet.

- Consultation des analystes économiques supérieurs et des intervenants régionaux (internes ou externes) possédant les connaissances requises pendant les plénières, ce qui a fait en sorte que les chercheurs utilisaient des démarches méthodologiques pertinentes et valides et a donné lieu à de légères modifications de l'approche, permettant de mieux saisir les données ciblées dans la recherche.
- Un partenariat pour élaborer le contenu d'une conférence qui permettrait de générer les connaissances requises dans une région (c.-à-d. les Programmes de l'APECA, les gouvernements provinciaux, les bureaux régionaux de l'APECA et les promoteurs de projet).
- Partenariat stratégique avec des organismes bien réseautés pour avoir une plus grande portée. La visibilité des projets a été accrue grâce aux autres activités de ces organismes (p. ex. l'Association des universités de l'Atlantique).
- Soutien de l'Agence à la recherche qui guide les politiques et la défense des intérêts (p. ex., il y a plusieurs années, les vice-présidents de l'APECA ont été désignés champions sectoriels et travaillaient avec leur équipe à transformer la recherche en travail d'élaboration de politiques et de défense des intérêts).

Les entrevues et les études de cas ont également mis en lumière plusieurs leçons apprises :

- Une stratégie de communication est requise, comprenant la diffusion du rapport final aux représentants de l'industrie et à d'autres intervenants clés.
- La contextualisation des exigences de déclaration pour les partenaires qui connaissent peu le gouvernement du Canada et les exigences des programmes de S et C au début du projet peut les amener à comprendre et à respecter les exigences en bout de ligne.
- L'obtention de l'aval des partenaires provinciaux et autres quant aux livrables prévus du projet peut faire en sorte que toutes les parties comprennent bien les extraits et les résultats du projet.
- Un processus de sélection plus inclusif pourrait permettre de choisir un éventail plus large de projets pertinents.



### Mécanisme de financement

Pour simplifier les programmes de financement de l'Agence et réduire les processus administratifs associés à un programme de financement distinct, l'évaluation a examiné s'il était nécessaire que la MRSRA soit un programme de financement autonome ou si elle pouvait être intégrée au PDE de l'Agence. Un examen des modalités du PDE a révélé que le volet Services d'appoint aux entreprises du programme permet à l'APECA de verser une subvention ou de faire une contribution à des entités non commerciales pour plusieurs activités, notamment pour mener une étude sur le développement qui pourrait avoir une incidence importante sur le développement des PME de la région. Aux termes des modalités de la MRSRA, les activités comprennent des projets de recherche externe lancés par des intervenants et des activités connexes, des tables rondes axées sur les différents enjeux stratégiques et les secteurs offrant des possibilités, de même que des conférences sur la recherche stratégique qui porte « sur les politiques visant un grand nombre de questions, de difficultés et de possibilités liés au développement de l'économie de la région ».

À l'heure actuelle, même s'il peut y avoir un certain chevauchement entre le genre de recherche qui peut être fait dans le cadre de la MRSRA et celui qui se pratique dans le cadre du PDE, il est évident que les objectifs de la recherche stratégique de la MRSRA sont plus vastes que ceux du PDE, tant en ce qui concerne le genre de recherche qui peut être fait (la recherche n'est pas seulement axée sur l'incidence probable sur le développement des PME), qu'en ce qui a trait aux tables rondes ou aux autres activités de mobilisation. Si on la compare au genre de recherche décrit au point 5 des modalités du PDE, la majeure partie de la recherche stratégique menée dans le cadre de la MRSRA porte sur les grands enjeux stratégiques contextuels qui influent sur le développement économique plutôt que sur les PME en particulier.

Du point de vue logistique, si la MRSRA devait être intégrée au PDE, il faudrait modifier les modalités de ce programme pour qu'il reflète les objectifs plus vastes de la MRSRA, et permettre le financement des conférences et des tables rondes par son entremise. L'Agence devrait également prévoir et financer les coûts de F et E nécessaires pour ces activités et d'autres, telles que l'achat de données et la participation aux conférences.

### Observations et préoccupations

On a demandé aux répondants clés de dire si la simplification du mécanisme de financement contribuerait à améliorer le rapport coût-efficacité. Un répondant de la Division des programmes de l'APECA a déclaré que les activités de recherche sont faites et peuvent et devraient être faites dans le cadre du PDE en modifiant les modalités. Le personnel de la Division des politiques du siège social de l'APECA et des régions a signalé qu'un tel changement pourrait limiter la capacité de la MRSRA à poursuivre ses activités actuelles de la même manière. La plupart ont souligné les différences entre les objectifs ou les modalités du PDE et ceux de la MRSRA indiquées précédemment. Beaucoup se sont demandé ce qui adviendrait du financement versé dans le cadre du volet F et E qui est actuellement un élément important de la MRSRA. Certains ont déclaré que si la MRSRA était intégrée au PDE, il serait difficile de protéger les fonds de la MRSRA pour empêcher qu'ils ne servent à financer des intérêts concurrents ou d'autres

urgences dans le cadre des programmes de l'APECA. Certains ont dit croire que les activités de recherche stratégique et de mobilisation auraient pratiquement disparu sans la MRSRA. D'autres craignaient également que des modifications futures à la réglementation régissant le PDE n'aient des effets négatifs sur la MRSRA, qui a été conçue dans un but différent.

#### **4.3.5 La MRSRA est reconnue comme un modèle efficace**

En raison du succès perçu de la MRSRA au cours de la dernière décennie, un autre organisme fédéral de développement régional, l'ADECRO, a approché l'APECA pour s'informer sur le modèle de la MRSRA et emprunter des idées pour élaborer son propre programme de financement des activités de recherche et de mobilisation par l'entremise du volet de S et C. Une entrevue a eu lieu avec le gestionnaire des politiques de l'ADECRO. Lorsqu'ils ont fait l'analyse de rentabilisation et décrit l'optimisation des ressources, les fonctionnaires de l'ADECRO ont cité les réussites de la MRSRA. Un aspect de la politique de l'ADECRO diffère de celle de la MRSRA : dans certains cas, un comité composé de représentants du secteur des politiques de l'ADECRO et de l'extérieur décide des projets à financer. Une autre différence, c'est que l'agence du Québec publie des demandes de propositions dans trois secteurs de politiques clés afin de dénicher les chercheurs en politiques de la région.

#### **4.3.6 Principales constatations – Efficience et économie**

- La MRSRA ne fait pas double emploi avec d'autres programmes; un chevauchement minimal a été constaté avec d'autres activités de recherche. L'initiative complète d'autres recherches menées par les gouvernements provinciaux, les universités et les groupes de réflexion comme le Conseil économique des provinces de l'Atlantique. Elle complète également la recherche produite à l'échelle nationale par des organismes comme le Conference Board du Canada, Statistique Canada et le Projet de recherche sur les politiques, qui tous collaborent avec la MRSRA.
- Les bénéficiaires des subventions et des contributions que l'APECA verse dans le cadre de la MRSRA ont réussi à trouver des sources de financement supplémentaires pour la recherche et les activités de mobilisation. L'analyse démontre que pour chaque dollar investi dans le cadre de la MRSRA, un montant supplémentaire de 1,21 \$ est obtenu d'autres organismes, ce qui représente une hausse d'environ 16 % depuis l'évaluation précédente de la MRSRA, menée en 2005. Ces résultats indiquent que la MRSRA est efficace en ce qui a trait à l'effet de levier.
- L'évaluation a permis de relever des possibilités d'améliorer l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre de la MRSRA, notamment par une promotion accrue de la MRSRA auprès d'éventuels collaborateurs aux projets de recherche et de mobilisation, l'augmentation des communications sur l'initiative au sein de l'Agence et l'établissement de processus plus inclusifs de détermination des secteurs de recherche prioritaires et de sélection des projets. Les plans et les activités de diffusion des connaissances découlant de chaque projet doivent être consignés de même que les résultats des projets de F et E et de S et C.



- Les pratiques exemplaires qui devraient s'appliquer aux futurs projets comprennent la participation des intervenants clés à la planification des activités de mobilisation et de recherche et une entente sur les livrables des projets avec les autres partenaires financiers dès le départ.
- Malgré un certain chevauchement entre les projets de recherche menés grâce au Programme de développement des entreprises (PDE) et ceux de la MRSRA, les modalités du PDE ne sont pas propices aux activités de la MRSRA.
- Il a été établi que la MRSRA est un modèle rentable de développement de la recherche stratégique qui a inspiré l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (ADECRQ) à entreprendre une analyse de rentabilisation pour un programme semblable de financement de recherche stratégique de S et C.

#### **4.3.7 Conclusion – Efficience et économie**

La MRSRA est considérée comme une mesure efficace. L'évaluation montre que les activités entreprises dans le cadre de la MRSRA sont efficaces et souligne la nécessité de développer davantage la mesure, notamment par une promotion accrue auprès de nouveaux chercheurs, la mise en place de processus plus inclusifs pour établir les priorités de recherche et choisir les projets ainsi que le resserrement des pratiques de communication et de la mesure du rendement de l'initiative.

### **5.0 Conclusions et recommandations**

#### **5.1 Conclusions**

##### **5.1.1 Pertinence et harmonisation avec les priorités gouvernementales**

La MRSRA est pertinente et répond à un besoin manifeste de recherche stratégique au Canada atlantique. Les activités de mobilisation et de recherche que soutient le programme s'harmonisent avec les priorités du gouvernement du Canada et les secteurs d'intérêt de l'APECA ainsi qu'avec les fonctions d'élaboration des politiques, de défense des intérêts et de coordination de l'Agence.

##### **5.1.2 Rendement**

L'APECA joue un rôle important sur le plan de la recherche économique stratégique et des activités de mobilisation connexes dans la région de l'Atlantique. Elle a réussi à obtenir les résultats escomptés de la MRSRA. La mesure fournit à l'APECA les connaissances dont elle a besoin pour soutenir l'élaboration des politiques, la défense des intérêts et le travail de coordination, et elle a valu à l'Agence une réputation d'excellence en matière de recherche stratégique. Il faudrait toutefois veiller à ce que la direction et le personnel de la MRSRA travaillent en plus étroite collaboration avec les représentants des programmes et des régions pour cerner les besoins en matière de recherche.

### **5.1.3 Efficience et économie**

La MRSRA est considérée comme une mesure efficace. L'évaluation montre que les activités entreprises dans le cadre de la MRSRA sont efficaces et souligne la nécessité de développer davantage la mesure, notamment par une promotion accrue auprès de nouveaux chercheurs, la mise en place de processus plus inclusifs pour établir les priorités de recherche et choisir les projets ainsi que le resserrement des pratiques de communication et de la mesure du rendement de l'initiative.

## **5.2 Recommandations**

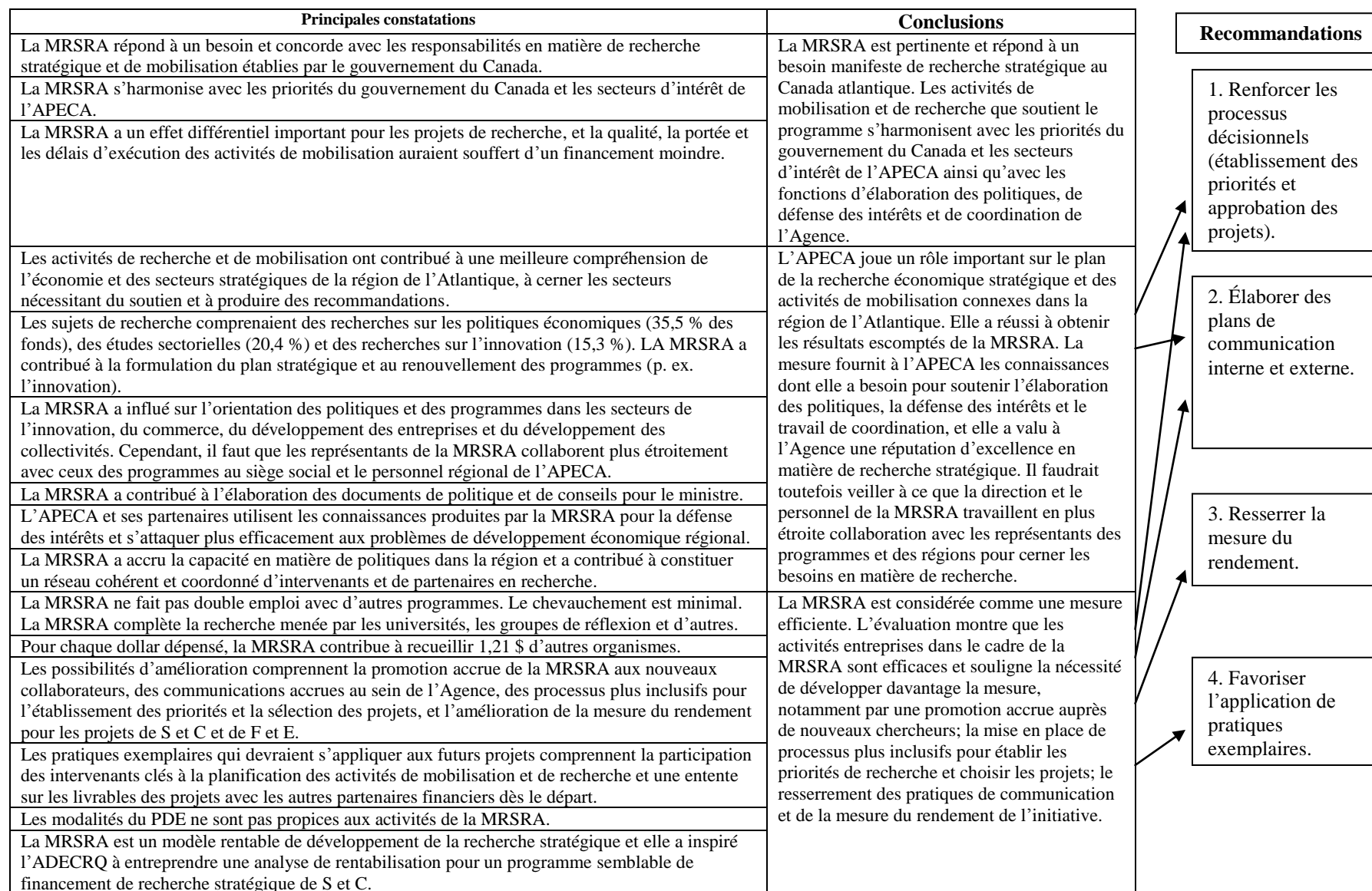
L'évaluation a permis de relever des possibilités d'amélioration, donnant lieu aux recommandations suivantes pour favoriser l'obtention des résultats escomptés de la MRSRA.

1. Mettre en œuvre des processus plus inclusifs pour établir les priorités et choisir les projets.
2. Élaborer un plan de communication interne et externe visant à promouvoir la MRSRA et à diffuser des renseignements et des conclusions.
3. Tenir des données organisées sur les projets de F et E, qui sont assujettis aux mêmes exigences comptables que les projets de S et C, afin de resserrer la mesure du rendement. Les données consignées devraient également comprendre systématiquement la justification de la stratégie de diffusion et les parties à qui le rapport a été remis, quel que soit le moyen employé (courier, courriel, liens web). Les données sur les résultats des projets devraient également être consignées.
4. Favoriser l'application des pratiques exemplaires suivantes relevées dans la mise en œuvre de la MRSRA :
  - a. participation des intervenants régionaux clés à la planification des activités de mobilisation et de recherche pour accroître la pertinence régionale;
  - b. définition des résultats escomptés des projets avec les partenaires financiers dès le départ.

## **6.0 Harmonisation des principales constatations, des conclusions et des recommandations**

Les principales constatations et les conclusions et recommandations connexes sont présentées à la figure 4.

**Figure 4 : Harmonisation des conclusions, des principales constatations et des recommandations**



**Annexe A : Matrice d'évaluation**

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
<b>A) PERTINENCE</b>											
<b>1.0 Besoin</b>											
1.1 Dans quelle mesure la MRSRA répond-elle aux besoins principaux des clients et des intervenants?	Perception par les clients et les intervenants que la MRSRA répond à leurs besoins.	✓ (APECA)	✓	✓							✓
1.2 Dans quelle mesure les activités et les objectifs de la MRSRA sont-ils pertinents? La MRSRA a-t-elle un rôle légitime et nécessaire à jouer?	Perception de la direction de l'APECA/MRSRA et des intervenants concernant :  la pertinence des objectifs et des activités de la MRSRA;  la légitimité et la nécessité de la MRSRA.	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
	Perception qu'ont les intervenants clients de leur capacité à mener ce genre de recherche sans la MRSRA (apport différentiel).		✓	✓							✓

<sup>9</sup> Les études de cas comprennent la collecte de données auprès du personnel de l'APECA et l'examen des dossiers.

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
<b>2.0 Harmonisation avec les priorités gouvernementales</b>											
2.1 Dans quelle mesure les résultats obtenus grâce à la MRSRA contribuent-ils à la réalisation du résultat stratégique de l'APECA « Une économie concurrentielle au Canada atlantique »?	Perception de la direction de l'APECA concernant les liens.						✓				
2.2 Dans quelle mesure les activités entreprises dans le cadre de la MRSRA s'harmonisent-elles avec les plans et les priorités de l'APECA et du gouvernement?	Preuves documentaires d'harmonisation avec les plans et les priorités de l'APECA et du gouvernement.	✓					✓	✓			
<b>3.0 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral</b>											
3.1 Dans quelle mesure les activités entreprises dans le cadre de la MRSRA sont-elles conformes aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral en matière de recherche stratégique?	Comparaison de la MRSRA avec des activités semblables d'autres ODR, et le document sur l'avenir de la fonction de recherche sur les politiques.						✓				

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
<b>B) RENDEMENT</b>											
<b>4.0 Réalisation des résultats attendus</b>											
4.1 Comment la MRSRA a-t-elle aidé l'activité Politiques, défense des intérêts et coordination à obtenir ses résultats attendus en matière de politiques et de programmes à l'APECA et dans d'autres ministères et organismes fédéraux qui contribuent à renforcer l'économie dans la région de l'Atlantique? Quelles preuves existent en ce sens?	Preuves produites en réponse aux questions liées aux résultats de la MRSRA à la section 4.1.						✓				
4.1.1 Examen des recommandations concernant la conception des politiques et des programmes ou de futures recherches.	Perception de la direction de l'APECA et des intervenants quant à l'examen des recherches menées dans le cadre de la MRSRA pour la conception de politiques et de programmes ou de futures recherches (donner des exemples).	✓	✓	✓		✓	✓				

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
4.1.2 Contribution aux principales activités de programme, aux secteurs d'intérêt ou aux priorités de l'APECA, et influence sur eux, et processus plus cohérent de formulation et de renouvellement du plan stratégique.	Perception de la direction de l'APECA et des intervenants quant à la contribution aux principales activités de programme, aux secteurs d'intérêt ou aux priorités de l'APECA, et influence sur eux, et quant à un processus plus cohérent de formulation et de renouvellement du plan stratégique.	✓	✓			✓	✓				Notes de service Exposés
4.1.3 Meilleure compréhension de l'économie régionale, des secteurs stratégiques ou des domaines nécessitant du soutien, et orientations appropriées pour la croissance économique de la région de l'Atlantique.	Perception de la direction de l'APECA et des intervenants quant à la compréhension de l'économie régionale, des secteurs stratégiques ou des domaines nécessitant du soutien, et quant aux orientations appropriées pour la croissance économique de la région de l'Atlantique (donner des exemples).	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	



Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
4.1.4 Intégration des constatations résultant des activités de mobilisation ou de la recherche aux énoncés de principes et aux conseils donnés aux ministres et au Cabinet.	Perception de la direction de l'APECA et des intervenants quant à l'intégration des constatations résultant des activités de mobilisation ou de la recherche aux énoncés de principes et aux conseils donnés aux ministres et au Cabinet (donner des exemples).	✓	✓	✓		✓	✓				
4.1.5 Capacité accrue de recherche stratégique dans la région que les autres intervenants reconnaissent et utilisent.	Perception de la direction de l'APECA et des intervenants quant à la capacité accrue de recherche stratégique dans la région que les autres intervenants reconnaissent et utilisent (donner des exemples).	✓	✓	✓	✓					✓	

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
4.1.6 Acquisition de connaissances sur les enjeux et les défis propres à la région de l'Atlantique, pour être en mesure d'influencer les décideurs à l'échelle régionale et nationale et de s'attaquer plus efficacement aux problèmes régionaux.	Perception de la direction de l'APECA et des intervenants quant à l'acquisition de connaissances sur les enjeux et les défis propres à la région de l'Atlantique, pour être en mesure d'influencer les décideurs à l'échelle régionale et nationale et de s'attaquer plus efficacement aux problèmes régionaux.	✓	✓	✓		✓	✓			✓	
4.1.7 Création de liens durables et constitution d'un réseau cohérent et coordonné d'intervenants et de partenaires en recherche qui possèdent des intérêts communs.	Perception de la direction de l'APECA et des intervenants quant à la création de liens durables et à la constitution d'un réseau cohérent et coordonné d'intervenants et de partenaires en recherche qui possèdent des intérêts communs (donner des exemples).	✓	✓	✓	✓		✓			✓	

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
4.2 Dans quelle mesure les résultats contribuent-ils à atteindre les objectifs de la MRSRA?											
4.2.1 Accroître la capacité de l'APECA d'élaborer, de gérer et de mener des activités fédérales de développement économique au Canada atlantique, y compris l'élaboration d'approches stratégiques qui tiennent compte des possibilités et des difficultés économiques régionales.	Preuve de l'incidence sur la capacité de l'APECA d'élaborer, de gérer et de mener des activités fédérales de développement économique au Canada atlantique, y compris l'élaboration d'approches stratégiques qui tiennent compte des possibilités et des difficultés économiques régionales (preuves produites aux points 4.1.1 à 4.1.7).						✓				Voir constatations sur les résultats
4.2.2 Appuyer les priorités fédérales et influencer sur celles-ci, y compris les questions horizontales qui ont une incidence sur la région de l'Atlantique, plus particulièrement celles qui sont directement liées au développement économique.	Preuve de l'appui aux priorités fédérales et de l'influence sur celles-ci, y compris les questions horizontales qui ont une incidence sur la région de l'Atlantique, plus particulièrement celles qui sont directement liées au développement économique (preuves produites aux points 4.1.1 à 4.1.7).						✓				Voir constatations sur les résultats

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
4.2.3 Établir et promouvoir les réseaux auprès d'autres intervenants.	Preuve de réseaux auprès d'autres intervenants (preuves produites aux points 4.1.1 à 4.1.7).					✓					Voir constatations sur les résultats
4.3 Les chercheurs en politiques et les intervenants connaissent-ils bien la MRSRA?  La MRSRA est-elle bien publicisée?  Quel est le lien entre la MRSRA et les régions de l'APECA?	Opinions des intervenants internes et externes, des clients et des experts externes.  Activités de promotion documentées.  Activités de communication documentées.	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
4.4 Comment les projets sont-ils sélectionnés (établissement des priorités)?	Examen des lignes directrices sur la sélection des projets.  Point de vue du personnel sur l'utilité des lignes directrices pour la sélection des projets.		✓			✓	✓				

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
4.5 Quels autres avantages, résultats (prévus et imprévus) et retombées la MRSRA a-t-elle eus?	Perception de la direction de la MRSRA, des intervenants externes et des clients quant aux résultats (prévus et imprévus) et aux retombées de la MRSRA.	✓	✓	✓	✓					✓	
4.6 Quels facteurs (internes ou externes) ont contribué ou nuï à la réussite de la MRSRA, et comment?	Perception de la direction de la MRSRA, des intervenants externes et des clients quant aux facteurs qui ont contribué ou nuï à la réussite de la MRSRA.		✓	✓	✓						
4.7 Dans quelle mesure le rendement est-il évalué? Dans quelle mesure ces renseignements sont-ils utilisés pour soutenir la prise de décisions?	Documentation ou preuves de la mesure du rendement.  La direction et le personnel de la MRSRA donnent des exemples de cas où les pratiques sont évaluées et soutiennent la prise de décisions.		✓				✓	✓			

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
4.8 Le plan d'action de la direction a-t-il été élaboré à partir des recommandations de l'évaluation de la MRSRA de 2005 qui ont été mises en œuvre. Dans l'affirmative, dans quelle mesure? Dans la négative, pourquoi pas?	<p>Preuve d'une nouvelle stratégie de communication (composante du plan de communication de l'Agence).</p> <p>Preuve d'examen par les pairs des projets de plus de 100 000 \$ (méthodes quantitatives) au stade de la méthodologie.</p> <p>Modifications apportées à la lettre d'offre pour inclure des dispositions sur la propriété intellectuelle, donnant à l'APECA accès aux résultats et aux données.</p> <p>Détermination des priorités de recherche par des réunions annuelles avec les intervenants.</p>		✓				✓	✓			
<b>5.0 Démonstration d'efficacité et d'économie</b>											
5.1 De quelle manière et dans quelle mesure la MRSRA fait-elle double emploi avec d'autres programmes ou chevauche-t-elle d'autres programmes?	Perception de la direction ou du personnel de l'APECA, des intervenants et des experts quant à la complémentarité, aux		✓	✓	✓	✓					

Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
	<p>doubles emplois ou aux chevauchements de programmes.</p> <p>Recherche électronique de programmes.</p>										
5.2 Quels changements pourraient être faits pour améliorer l'efficacité ou le rapport coût-efficacité du programme tout en obtenant les résultats escomptés?	<p>Perception de la direction ou du personnel de l'APECA et des intervenants quant aux moyens qui permettraient d'améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité.</p> <p>Preuves de processus plus efficaces ou efficients par un examen d'activités semblables ou d'autres documents (p. ex. les autres ODR).</p>		✓	✓	✓	✓					
5.2.1 Existe-t-il d'autres solutions de rechange plus économiques pour atteindre les objectifs prévus et obtenir les résultats escomptés?	<p>Perception de la direction ou du personnel de l'APECA et des intervenants quant à des solutions de rechange plus économiques.</p>		✓	✓	✓	✓					



Questions	Indicateurs	Méthode									Rem.
		Études de cas	Entrevues			Examen de doc.		Analyse de données		Sondage	
		Plusieurs méthodes <sup>9</sup>	APECA/MRSRA	Intervenants	Experts	Autres documents	Dossiers de projet	Base de données de l'APECA	Autre	Client	
5.2.2 Serait-il possible de réaliser des économies grâce à un mécanisme de financement différent?	Preuves d'économies réalisées grâce à un changement du mécanisme de financement.		✓	✓	✓	✓					
5.3 Quelles pratiques exemplaires (approches ou méthodes novatrices à l'intérieur ou à l'extérieur de la MRSRA) pourraient être appliquées pour rendre la MRSRA plus économique?	Points de vue des employés de l'APECA qui gèrent la MRSRA concernant les pratiques exemplaires (approches ou méthodes novatrices à l'intérieur ou à l'extérieur de la MRSRA).	✓	✓	✓	✓						
5.4 Quelles leçons apprises pourraient être profitables pour les futures recherches stratégiques?	Points de vue des employés de l'APECA qui gèrent la MRSRA concernant les leçons apprises.	✓	✓	✓							

## **Annexe B : Méthodologie**

L'évaluation de la MRSRA s'est faite au moyen de multiples sources de données, soutenues par une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les constatations découlant de chaque source de données ont été comparées au moyen d'une méthode de triangulation pour vérifier la cohérence. Pendant cette analyse, la rigueur des méthodes, les données à l'appui et les biais possibles ont été pris en considération pour la détermination des principales constatations.

Avant l'amorce de l'évaluation, des consultations préliminaires ont été menées auprès de représentants de l'APECA pour s'assurer que l'évaluation serait exhaustive. Ces consultations comprenaient une réunion avec le personnel de la MRSRA pour discuter de l'étendue, des échéanciers et des enjeux, un examen des politiques de base et la communication du cadre de référence de l'évaluation (comprenant les enjeux de l'évaluation) à la direction du siège social et des régions. Les renseignements recueillis ont été utilisés pour mettre au point les enjeux de l'évaluation et définir la méthodologie.

Les fonctionnaires de la MRSRA ont été consultés lors de la planification de la méthodologie et de l'établissement de la liste des répondants clés et des études de cas. Compte tenu de cette consultation initiale, des révisions ont été faites à la matrice d'évaluation, notamment aux questions d'évaluation et aux indicateurs, aux sources de données et aux méthodes connexes.

L'évaluation comprenait six approches de recherche ciblées décrites ci-après.

### **Analyse documentaire**

Une analyse des documents existants a été faite pour évaluer la pertinence et la réussite de la MRSRA. On a également examiné des documents pour évaluer des solutions de remplacement et des pratiques exemplaires dans les programmes de recherche stratégique et de mobilisation d'autres organismes de développement régional.

Les types de documents suivants ont été analysés pendant l'évaluation :

- Documentation générale sur la MRSRA (p. ex. les présentations au Conseil du Trésor, le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, les modalités de la MRSRA, le rapport trimestriel de la MRSRA, l'évaluation précédente de la MRSRA, les rapports ministériels sur le rendement et le site Web de l'APECA).
- Documentation sur le rôle des politiques au gouvernement du Canada, les priorités en matière de recherche stratégique du gouvernement du Canada et de l'APECA (p. ex. le rapport du Projet de recherche sur les politiques et le discours du greffier du Conseil privé, les rapports de l'APECA sur les plans et les priorités et les documents de politique de l'APECA).
- Documentation sur d'autres approches en matière de recherche stratégique et d'activités de mobilisation (p. ex. les évaluations, les modalités et le plan d'activités d'autres ODR ainsi que les modalités du PDE).

La bibliographie se trouve à l'annexe C.

### Analyse des données administratives

Les données suivantes tirées des bases de données administratives de l'APECA ont été analysées :

- données du système QAccess pour les 55 projets financés grâce à l'affectation Subventions et contributions (S et C) et approuvés entre 2004-2005 et 2008-2009;
- dossiers administratifs relatifs aux 35 contrats de Fonctionnement et entretien (F et E) tenus par le personnel qui gère la MRSRA.

### Examen des dossiers des projets de S et C et de F et E

Au total, on a obtenu 55 dossiers papier sur les projets de S et C et 35 sur les contrats de F et E du service central des documents de l'APECA que l'on a analysés en regard des enjeux de l'évaluation. Les documents clés suivants ont été examinés :

- Les propositions de projet ont été analysées pour déterminer la raison d'être du projet, son lien avec l'APECA et les participants prévus, les partenaires et les bailleurs de fonds en fonction des priorités gouvernementales.
- Les sommaires de projet ont été analysés pour établir la pertinence du projet pour l'APECA et la MRSRA, les détails sur le financement et les partenaires financiers.
- Les rapports finaux des projets de recherche ou de conférences ont été analysés pour déterminer les résultats, la participation, les recommandations et le contenu portant sur les objectifs et les critères de la MRSRA.
- Les documents de communication ont été analysés pour vérifier les pratiques de prise de décisions touchant la sélection des projets et la diffusion des connaissances produites (p. ex. des courriels, des notes d'information, des notes de service et des exposés).

### Entrevues avec les répondants clés

Des entrevues avec des répondants clés ont eu lieu pour recueillir des données sur tous les enjeux de l'évaluation. Les questionnaires ont été examinés et validés par le personnel des programmes avant d'être mis au point et ont été mis à l'essai par l'équipe chargée du projet pendant les entrevues initiales pour en confirmer la validité. Au total, 16 répondants clés ont été interrogés pour les besoins de l'évaluation.

**Tableau 5 : Catégories de répondants clés**

Type de répondants	Nombre
Personnel supérieur de l'APECA au siège social (DG et V.-P.)	3
Personnel de la MRSRA	4
Experts externes	2
Collègue d'un autre ODR	1
Utilisateurs internes	6
<b>Total</b>	<b>16</b>

Les entrevues ont été menées par téléphone et en personne. Toutes les personnes avec qui l'équipe d'évaluation a communiqué pour des entrevues ont participé, ce qui représente un taux de participation de 100 %.

### **Sondages**

Deux brefs sondages ont été conçus et menés par Internet, l'un auprès des bénéficiaires de financement pour des projets de recherche et le second auprès des bénéficiaires de financement pour des activités de mobilisation de la MRSRA. Ces sondages avaient pour but d'évaluer la perception des clients quant à la pertinence (y compris l'apport différentiel), à la promotion et aux résultats de la MRSRA. Le personnel de la MRSRA a examiné et validé les questionnaires de sondage.

Pour réduire le fardeau causé par un trop grand nombre de réponses, on a demandé aux bénéficiaires de financement de répondre à un seul sondage, même s'ils avaient participé à plus d'un projet. Seuls les bénéficiaires externes ont été sondés. Des questionnaires ont été envoyés à 35 bénéficiaires de financement pour des projets de recherche et à 21 bénéficiaires pour des activités de mobilisation. Au départ, les taux de réponse étaient faibles. On a ensuite communiqué avec les bénéficiaires pour s'assurer qu'ils avaient reçu le sondage et on a constaté que 5 répondants étaient passés à un autre organisme et qu'on était incapables de les joindre. Les taux de réponse ont été de 53,5 % chez les bénéficiaires de financement pour des projets de recherche et de 63 % pour les bénéficiaires de financement pour des activités de mobilisation, ce qui correspond aux taux prévus pour des sondages par Internet.

### **Études de cas**

Un petit échantillon d'études de cas, représentatif des thèmes abordés, a été établi pour permettre une analyse plus approfondie des projets financés et de leurs retombées. Huit études de cas ont été choisies pour illustrer les pratiques exemplaires. Les études de cas comprenaient un examen des documents relatifs aux projets et aux entrevues ou à l'échange de renseignements avec les gestionnaires des projets. Les renseignements examinés dans les études de cas se limitaient au personnel de l'APECA en raison de l'étendue de l'évaluation, qui a été modifiée en fonction de l'importance et du risque de la MRSRA.

La répartition des projets selon le type de projets (aide de l'APECA et nombre) a façonné la sélection des études de cas. La liste comprend aussi bien des projets de S et C que des projets de F et E.

Voici la liste des études de cas :

#### Projets de recherche

- Porte de l'Atlantique
- Étude de l'OCDE sur l'incidence des établissements d'enseignement postsecondaire
- Valeur du secteur des technologies océanologiques
- Étude sur l'incidence économique des universités du Canada atlantique pour la région
- Promotion de la capacité d'innovation dans les PME

Activités de mobilisation

- Conférences Technopolicy
- Émergence des régions transfrontalières
- Conférences Research Money

### Annexe C : Bibliographie

- Gouvernement du Canada. APECA. 2007. *Priorités stratégiques de l'APECA : Analyse sommaire et orientation proposée.*
- Gouvernement du Canada. APECA. *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009.* <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/aco/aco00-fra.asp>. Consulté en novembre 2009.
- Gouvernement du Canada. APECA. *Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008.* <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2007-2008/ACOA-APECA/ACOA-APECA00-fra.asp> . Consulté en novembre 2009.
- Gouvernement du Canada. APECA. *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007.* <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2006-2007/ACOA-APECA/ACOA-APECA00-fra.asp>. Consulté en novembre 2009.
- Gouvernement du Canada. APECA. *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006.* [http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20060119001607/http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/acoa-apeca/acoa-apecar56\\_f.asp](http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20060119001607/http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/acoa-apeca/acoa-apecar56_f.asp). Consulté en novembre 2009.
- Gouvernement du Canada. APECA. *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005.* [http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20060118234311/http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/acoa-apeca/acoa-apecar45\\_f.asp](http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20060118234311/http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/acoa-apeca/acoa-apecar45_f.asp). Consulté en novembre 2009.
- Gouvernement du Canada. Greffier du Conseil privé. *Élaboration des politiques au 21<sup>e</sup> siècle : Nouveaux défis pour le Canada.* <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=clerk-greffier&sub=speeches-discours&doc=20091013-fra.htm>. Consulté en novembre 2009.
- Gouvernement du Canada. Ministère des Finances. 2006. *Avantage Canada – Bâtir une économie forte pour les Canadiens.* <http://www.fin.gc.ca/ec2006/plan/pltoc-fra.asp>. Consulté en novembre 2009.
- Gouvernement du Canada. Projet de recherche sur les politiques. 2009. *Capacité, collaboration et culture - L'avenir de la fonction de recherche sur les politiques dans l'administration fédérale.* [http://www.policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=2009-0010\\_toc&langcd=F](http://www.policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=2009-0010_toc&langcd=F). Consulté en novembre 2009.