



Évaluation du programme des Accélérateurs technologiques canadiens 2016-2017 à 2020-2021



Rapport d'évaluation

Préparé par la Direction de l'évaluation (PRA)

Affaires mondiales Canada

mars 2023



Table des matières

3	Acronymes et abréviations
4	Sommaire exécutif
5	Contexte du programme
9	Portée de l'évaluation et méthodologie
11	Questions de l'évaluation
12	Méthodologie
13	Limites et mesures d'atténuation
14	Constatations

15	Réactivité et pertinence
19	Efficiences
22	Efficacité
25	Leçons apprises
26	Conclusions
29	Recommandations
31	Considérations
33	Annexe

Acronymes et abréviations

AC	Administration centrale	EDI	Équité, diversité et inclusion
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes plus	IRC	Indicateur de rendement clé
AIC	Accélérateurs et incubateurs d'entreprises	Mission des ATC	Mission ou bureau commercial à l'étranger ayant un programme des ATC actif doté d'un employé à temps plein (ETP) financé par le dit programme
AM	Autres ministères	PANDC	Personnes autochtones, noires et de couleur
AMC	Affaires mondiales Canada	PEU	Procédure d'exploitation uniformisée
ATC	Accélérateur technologique canadien	PME	Petites et moyennes entreprises
ATC à l'AC	Équipe de coordination des ATC située au sein de BBA, à l'AC	REF	Retombées économiques facilitées
BBA	Direction des services de haute intensité, située à l'Administration centrale (AC)		
BR	Bureau régional	Réseau des ATC	Tous les employés d'AMC qui soutiennent et mettent en œuvre le programme des ATC
BTB	Direction des outils, des analyses et de la performance du SDC	SDC	Service des délégués commerciaux
DC	Délégué commercial	TIC	Technologies de l'information et des communications

Sommaire exécutif

Cette évaluation portait sur les programmes des Accélérateurs technologiques canadiens (ATC) d’Affaires mondiales Canada dans 12 missions outre-mer pour la période de 2016-2017 à 2020-2021. L’évaluation visait à déterminer dans quelle mesure le programme est pertinent, efficient et efficace pour soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes en leur donnant accès à des ressources et à un soutien uniques au sein de grappes technologiques mondiales clés. Ce rapport présente les résultats de l’évaluation, les conclusions, les recommandations et les considérations visant à appuyer la prise de décisions pour l’amélioration du programme.

Les programmes des ATC sont pertinents et répondent aux besoins des PME desservies. Les programmes des ATC dépassent généralement les objectifs fixés pour les services fournis et sont souvent sollicités à maintes reprises pour répondre à la demande de multiples cohortes d’entreprises canadiennes. Les initiatives sont flexibles, adaptables et capables de fournir le soutien recherché (quel qu’il soit) par les PME. Le modèle mixte d’exécution (virtuelle et en personne) qui a été adopté en raison de la pandémie de COVID-19 s’est avéré à la fois dynamique et efficace, en augmentant l’accessibilité aux programmes. Les programmes des ATC se distinguent des autres services de l’écosystème des accélérateurs et des incubateurs d’entreprises (AIE), car ils offrent une expertise sectorielle spécialisée, des contacts étendus à l’échelle du pays et un service ciblé pratique qui apporte une valeur unique aux entreprises canadiennes.

Les processus de recrutement sont considérés comme équitables, et il existe des programmes des ATC conçus expressément pour les femmes en tant que groupe sous-représenté. La stratégie et les approches d’Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) du programme sont en progression. L’intégration d’une approche axée sur l’équité, la diversité et l’inclusion (EDI) dans la conception et la mise en œuvre des programmes a été encouragée, bien qu’il y ait place pour des améliorations (p. ex., la normalisation des approches et la collecte de données désagrégées).

Au cours de la période, les activités d’administration et de coordination du programme ont connu des améliorations considérables. Des procédures d’exploitation uniformisées (PEU) détaillées ont été élaborées et ont joué un rôle important dans la clarification des rôles et des responsabilités, l’attribution des pouvoirs décisionnels, la coordination des communications et l’amélioration de la planification conjointe dans l’ensemble du programme des ATC. Des possibilités d’amélioration continue ont été notées, notamment renforcer la coordination des activités de programmation et de recrutement dans les missions, augmenter le niveau de rétroaction transparente auprès des candidats non retenus et exploiter au mieux la participation des délégués commerciaux (DC) régionaux canadiens.

Au cours de l’évaluation, nombreux exemples encourageants de résultats et de retombées économiques à court, moyen et long terme ont été identifiés. Les entreprises clientes des ATC élargissent leur clientèle et leurs réseaux, développent leurs activités sur un marché étranger, augmentent leurs revenus, créent des emplois dans le pays et à l’étranger et augmentent leurs investissements en capital.

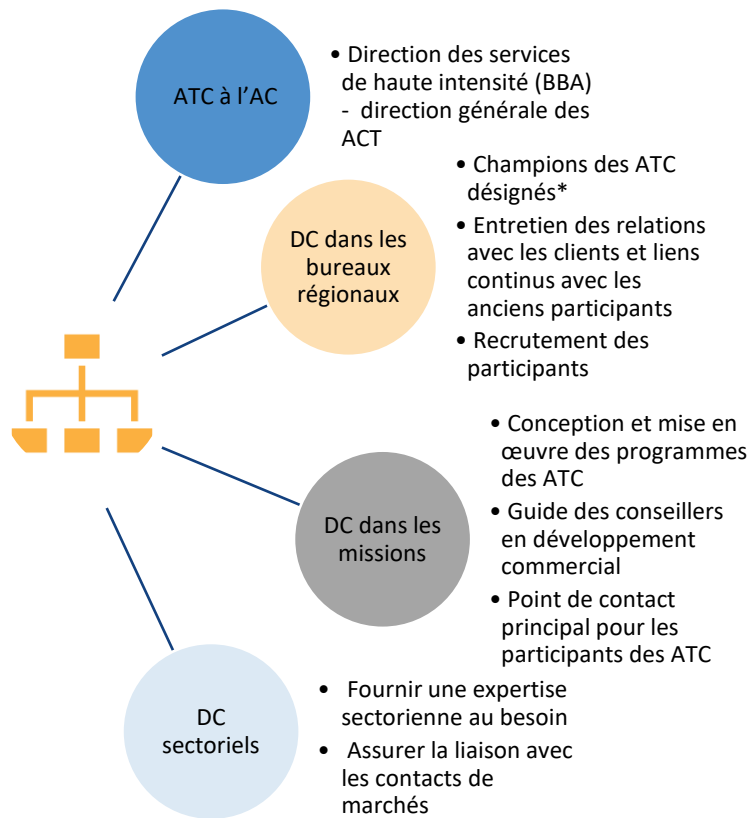
Cependant, le suivi et l’évaluation du rendement de l’initiative est ardu et compliqué, et les données disponibles ne génèrent pas une information cohérente, solide et précise.

Sommaire des recommandations

1. La direction du Secteur du développement du commerce international, de l’investissement et de l’innovation (BMF) devrait améliorer sa capacité à mesurer l’impact et à recueillir des données probantes afin d’évaluer et de démontrer comment elle répond aux demandes du marché.
2. La direction de BMF devrait affiner son approche de sensibilisation et évaluer ses résultats en matière d’accès aux participants.
3. La Direction de BMF devrait améliorer la cohérence du programme en établissant un calendrier de programme unifié et un niveau de participation plus égal de tous les bureaux régionaux (BR).

Contexte du programme

Contexte du programme



* Un champion des ATC est un délégué commercial qui représente les ATC dans les bureaux régionaux canadiens

Le programme des Accélérateurs technologiques canadiens (ATC) d’Affaires mondiales Canada (AMC) a été introduit pour aider les PME canadiennes à fort potentiel à entreprendre une expansion internationale.

Le programme des ATC est un programme de développement des entreprises à l’échelle mondiale offert par le Service des délégués commerciaux (SDC) d’AMC. En 2009, le programme des ATC a débuté comme une initiative pilote aux consulats généraux canadiens à San Francisco et à Palo Alto, en Californie. Les programmes des ATC sont conçus pour aider les PME canadiennes à fort potentiel disposant d’une technologie, d’un produit ou d’un service existant à explorer les possibilités de croissance dans les principales grappes technologiques du marché mondial. Les programmes des ATC aident les participants à maximiser leur temps et visibilité sur le marché international et leur offrent un soutien commercial pertinent et efficace. Les programmes des ATC visent à soutenir la croissance des PME canadiennes grâce à des services personnalisés aidant les entreprises à surmonter les obstacles afin de mieux tirer parti des opportunités sur les marchés internationaux.

Les entreprises qui participent aux ATC sont recrutées dans tout le Canada. Les entreprises s’inscrivent aux programmes des ATC et sont sélectionnées par le biais d’un processus concurrentiel, au cours duquel le SDC et un groupe d’experts de l’industrie examinent les demandes et décident si les candidats sont admissibles et si leurs profils conviennent bien à un emplacement donné. Le processus d’évaluation porte sur l’expérience de l’équipe, l’adéquation produit-marché, l’attrait sur le marché et le potentiel d’extension.

Le programme des ATC d’AMC est supervisé de manière centralisée mais il est mis en œuvre à l’international par les missions en collaboration avec les bureaux régionaux (BR) canadiens.

Le programme des ATC est géré par la Direction des services de haute intensité (BBA) du Service des délégués commerciaux (SDC). BBA approuve les demandes de financement et assure la cohérence entre les missions qui mettent en œuvre les programmes des ATC. Les missions internationales conçoivent des programmes des ATC limités dans le temps, en fonction des conditions du marché local et/ou de la région qu’elles couvrent. Une fois que les activités prévues sont approuvées par BBA, les missions recrutent des entreprises participantes, gèrent le processus de candidature et organisent des activités avec les cohortes de PME. Les Bureaux régionaux (BR) canadiens soutiennent l’identification d’entreprises d’ATC potentielles, ainsi que les efforts de promotion du programme et de recrutement.

Contexte du programme

Le programme des ATC est désormais exécuté selon un modèle hybride :

Au cours de l'exercice 2019-2020, la pandémie mondiale de COVID-19 a eu des répercussions directes sur le programme, ce qui a nécessité de se tourner vers l'exécution en ligne. L'équipe du programme met actuellement en œuvre un modèle hybride où certaines activités ont lieu virtuellement et d'autres en personne.

Les missions internationales assurent l'exécution des programmes des ATC



Des programmes des ATC limités dans le temps, basés sur des cohortes et spécifiques à un secteur sont gérés par 12 missions à l'international.

Les programmes des ATC ciblent les entreprises canadiennes des secteurs des technologies de l'information et des communications (TIC), des sciences de la vie et des technologies propres, afin de les aider à développer une technologie, un produit ou un service existant sur les marchés technologiques mondiaux à l'extérieur du Canada. Un programme des ATC exécuté par une mission dure généralement de trois à huit mois. Une cohorte se compose généralement de 6 à 12 entreprises se trouvant à un stade de développement similaire et appartenant au même secteur.

De l'exercice 2016-2017 à 2020-2021, un total de 607 entreprises ont participé à au moins un programme des ATC.

La majorité de ces entreprises étaient basées en Ontario (42 %), au Québec (19 %) et en Colombie-Britannique (17 %). La majorité des entreprises participantes appartenaient aux secteurs des TIC ou du numérique, tandis qu'environ un quart d'entre elles appartenaient aux secteurs des sciences de la vie et des technologies propres.

Les activités d'un programme des ATC comprenaient, par exemple : une séance d'intégration; des séances d'information sur le marché; des appels individuels avec un délégué commercial, un mentor ou un conseiller; des réunions avec des experts du secteur et des partenaires, clients, investisseurs ou sociétés de capital-risque potentiels; des panels et des ateliers sur la dynamique du marché et la stratégie commerciale; des journées de démonstration ou des séances de présentation ou de fermeture. Dans certains cas, des programmes à court terme préalables à celui des ATC étaient également proposés, allant de 48 heures à 1 semaine, et visaient à préparer les entreprises au programme des ATC complet ou à évaluer la demande en vue d'un programme dans un nouveau secteur.

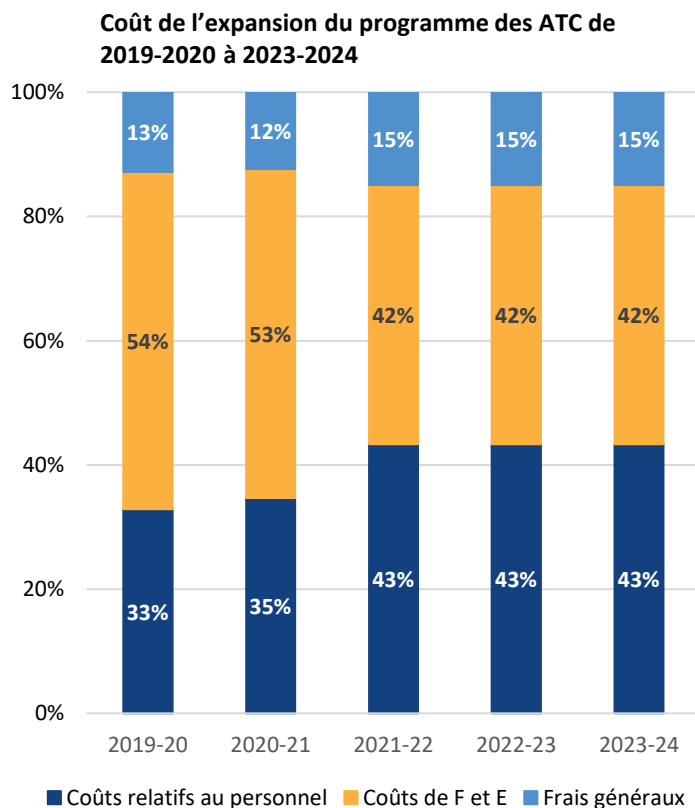
Le programme des ATC a été élargi au cours de l'exercice 2019-2020.

De 2017 à 2020, la majorité de l'exécution du programme des ATC (85 %) a eu lieu aux États-Unis. En 2019, le programme des ATC s'est étendu à Hong Kong, au Japon (Tokyo), à Singapour et à Taïwan (Taipei), et en 2020, il s'est étendu en supplément au Mexique (Mexico), au Royaume-Uni (Londres), à l'Allemagne (Berlin) et à l'Inde (Delhi).

Contexte du programme

Dépenses liées au programme des ATC (2016-2017 à 2020-2021)

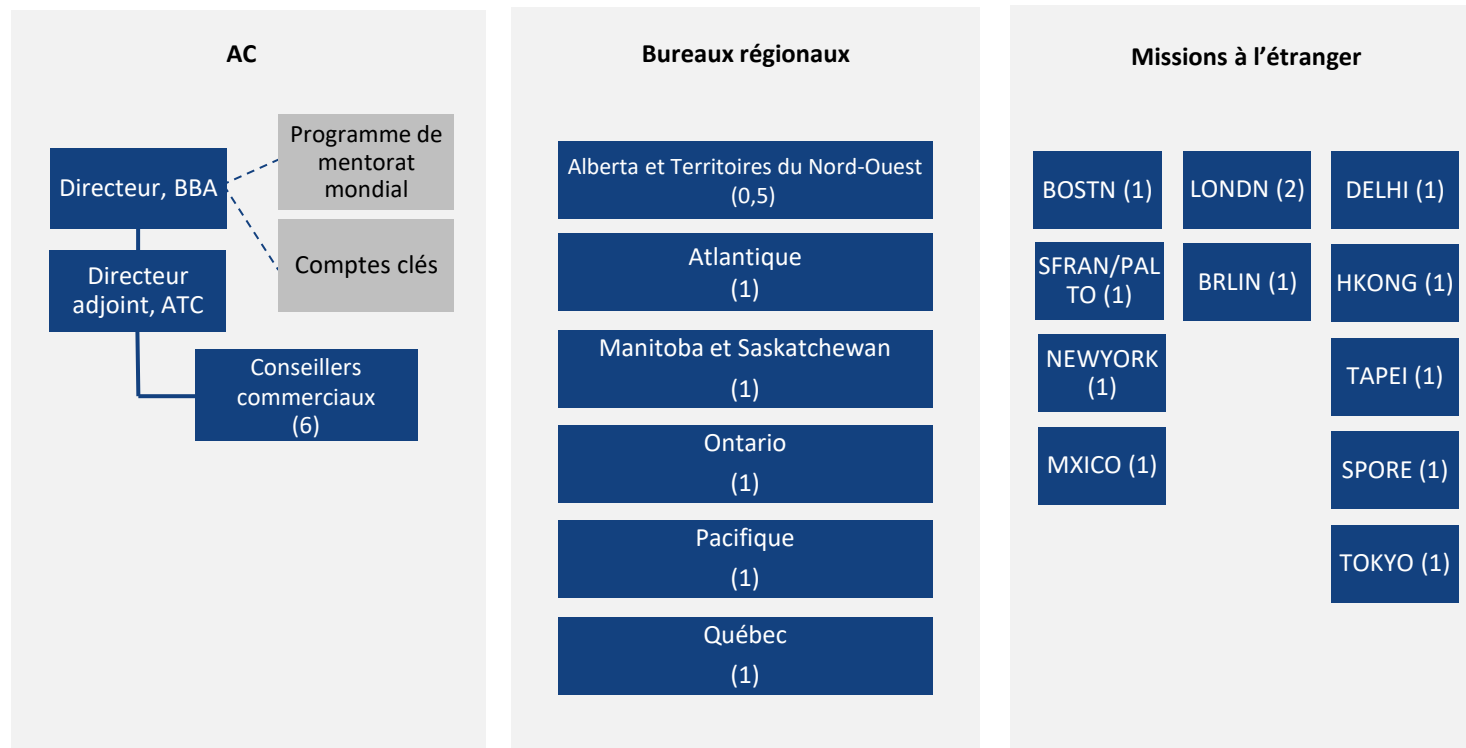
Le programme des ATC est un programme opérationnel, et non un programme de type « subventions et contributions ». L'allocation budgétaire principale est répartie à parts presque égales entre les coûts de personnel et ceux de fonctionnement et entretien.



Ressources du programme des ATC

Suite de l'approbation du Conseil du Trésor en 2013, le programme des ATC a reçu 5 millions de dollars sur trois ans, s'échelonnant jusqu'en mars 2016. Suite à une évaluation du programme réalisée en 2015, le Conseil du Trésor a renouvelé le financement en 2016 pour deux ans (2 millions de dollars par an). En 2017, ATC a reçu 10 millions sur 5 ans débutant en 2018-19 avec 2 millions par an en continu, en faisant ainsi de ATC un programme permanent pour les ATC-USA. En 2018, ATC a pris expansion en Asie avec 7.4 millions sur 5 ans, débutant aussi en 2018-19 et un financement continu de 1.6 millions à partir de l'année suivante. L'énoncé économique de l'automne 2018 ¹ incluait un engagement à étendre le programme des ATC (avec un nouveau financement de 17 millions de dollars sur cinq ans jusqu'à l'exercice 2023-2024 puis ensuite, un financement continu de 3.8 millions) dans les grappes technologiques du marché mondial hors des É.-U. et de l'Asie. Au cours de l'exercice 2019-2020, les emplacements des ATC sont passés de 8 à 12 grappes technologiques afin de s'aligner sur la Stratégie de diversification des exportations du Canada².

Tableau des ETP du programme des ATC à l'AC, dans les missions et les bureaux régionaux (2022)



1. <https://www.budget.canada.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/toc-tdm-fr.html>
 2. <https://www.budget.canada.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/chap03-fr.html>

Portée de l'évaluation et méthodologie

Portée et objectifs de l'évaluation

Objectif de l'évaluation

L'évaluation visait à déterminer dans quelle mesure le programme des ATC est pertinent, efficient et efficace pour soutenir la croissance des PME canadiennes en leur donnant accès à des ressources et à un soutien uniques au sein de grappes technologiques mondiales clés.

Approche de l'évaluation

L'évaluation a été menée selon une approche hybride, les responsabilités étant partagées entre une société de conseil externe indépendante et la Direction de l'évaluation (PRA).

La conception de l'évaluation s'est appuyée sur des consultations avec les principaux intervenants du programme des ATC à l'administration centrale d'AMC, dans les missions à l'étranger et dans les BR; sur un examen des principaux documents du programme; et sur une revue préliminaire de la littérature visant à déterminer les approches permettant d'évaluer le rendement des accélérateurs et des incubateurs d'entreprises.

Portée de l'évaluation

L'évaluation couvrait la période de 5 ans de 2016-2017 à 2020-2021. Elle portait sur les critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience, et visait à évaluer la façon dont le programme des ATC répondait aux besoins des PME canadiennes; son alignement sur les politiques de commerce inclusif et d'équité, de diversité et d'inclusion; ses progrès vers les objectifs fixés; la façon dont le programme était conçu pour une gestion efficace; son administration et son exécution; et la mesure dans laquelle il avait exploité les possibilités de synergies avec d'autres programmes commerciaux dans l'espace d'innovation.

L'évaluation portait, par le biais de cinq questions fondamentales, sur le travail de BBA, BBR (ancienne division Aérospatiale, Industries créatives, Défense et sécurité, TIC, Sciences de la vie qui a géré les ACT jusqu'en 2019), des bureaux régionaux et des missions participantes, ainsi que sur les résultats à court, moyen et long terme, conformément au modèle logique du programme (annexe).

L'un des principaux objectifs de l'évaluation était d'appliquer une approche différenciée pour examiner les résultats et les répercussions. L'évaluation était de nature plus sommative pour les programmes des ATC dispensés aux États-Unis, se concentrant davantage sur les résultats immédiats et intermédiaires. Reconnaissant que d'autres missions internationales sont encore à un stade précoce de mise en œuvre, l'évaluation s'est appuyée sur une approche plus formative pour ces emplacements et s'est concentrée davantage sur la mise en œuvre du processus. L'évaluation a fourni des résultats fondés sur des données probantes pour soutenir la prise de décisions en ce qui concerne l'amélioration continue des programmes.

Évaluations connexes

Le programme des ATC a fait l'objet d'une évaluation antérieure en 2015, qui a donné lieu à six recommandations : la nécessité d'un processus de sélection et de recrutement plus affiné et défini; des exigences et des normes minimales communes à toutes les missions; l'alignement des ressources pour garantir des ratios DC/entreprise optimaux; l'exploitation de l'ensemble du réseau du SDC et l'amélioration de la communication avec les BR et les missions autres que les ATC; une présence unique sur le web pour améliorer la communication; et l'amélioration des rapports et de l'enregistrement des extraits et des résultats des ATC. La réponse et le plan d'action de la direction (RPAD) préparés par l'équipe du programme ont permis de constater des progrès dans plusieurs de ces domaines et ont admis qu'il s'agissait de domaines importants à cibler pour une amélioration continue. Le Programme s'est engagé à prendre un certain nombre de mesures en réponse aux recommandations, y compris, par exemple, d'assurer une collecte et un stockage consolidés et cohérents des données aux fins d'analyse et de production de rapports à long terme d'ici mars 2017.

Le bureau de l'Économiste en chef de Affaires mondiales Canada est à réaliser une analyse économétrique des données de Statistiques Canada sur les entreprises, ce qui permettra de mesurer l'impact du programme des ATC sur les performances des entreprises participantes, en complément de l'évaluation.

Questions de l'évaluation

Questions	Critères
Q1. Dans quelle mesure le programme des ATC est-il pertinent pour les PME technologiques canadiennes et répond-il clairement à leurs besoins?	Réactivité et pertinence
Q2. De quelle façon le programme des ATC a-t-il apporté un soutien aux entreprises détenues et exploitées par des groupes sous-représentés (c.-à-d. des femmes, des Autochtones, des jeunes ou d'autres minorités)?	Efficacité
Q3. Dans quelle mesure le programme est-il géré et administré efficacement?	Efficience
Q4. Dans quelle mesure le programme des ATC a-t-il contribué aux résultats à long terme pour les ATC aux États-Unis et aux résultats à court et moyen terme pour le projet pilote de carrefour mondial?	Efficacité
Q5. Quelles leçons ont été tirées de la mise en œuvre du projet pilote de carrefour mondial des ATC?	Efficacité


Méthodologie

L'évaluation a utilisé diverses méthodes : les données ont été recueillies à partir d'un éventail de sources afin de fonder l'analyse des données et la formulation des constatations sur des éléments probants d'une multitude de sources. Bien que des exemples soient utilisés à des fins d'illustration, **chaque constatation a été validée à l'aide de données probantes venant d'un ensemble de données qualitatives et quantitatives**. Les trois méthodes principales suivantes ont été choisies pour réaliser l'évaluation.

Examen des documents et des données	Entrevues	Études de cas
<p>Examen des documents internes d'AMC :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ présentations et notes de la réunion de planification▪ résultats du Sondage sur la satisfaction de la clientèle du SDC▪ critères d'évaluation de la programmation, formulaires d'évaluation et outils▪ manuel de PEU et guides pratiques▪ données financières▪ données TRIO▪ méta-synthèse de 39 rapports Strategia	<p>Des entrevues individuelles semi-structurées auprès de répondants clés (n=44) ont été menées avec une variété d'intervenants internes d'AMC et d'intervenants externes d'autres ministères et d'autres Accélérateurs et incubateurs d'entreprises (AIE).</p> <p>Les intervenants comprenaient ATC à l'AC et d'autre personnel d'AMC (n=10), des DC des BR (n=9) et des DC des missions (n=17), ainsi que des intervenants d'autres ministères (n=4) et d'autres AIE (n=4).</p>	<p>Cinq études de cas ont été délibérément échantillonnées au cours de la période d'évaluation en fonction des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Quatre sites de mission (États-Unis, Allemagne, Mexique et Japon)▪ quatre secteurs (technologies propres, technologies automobiles, agriculture et produits alimentaires transformés, et technologies de l'information et des communications)▪ nombre de services d'ATC reçus (allant de 4 à 68) <p>Les études de cas ont permis d'obtenir des résultats à l'extérieur du cycle de rapport annuel et ont aidé à situer le programme des ATC parmi l'ensemble des programmes du SDC et du gouvernement du Canada.</p>

Limites et mesures d'atténuation

Limites




Peu de contact avec les participants au programme : En raison du nombre élevé de sondages auxquels les participants au programme des ATC sont censés participer à l'issue du programme, l'évaluation a exclu tout contact approfondi avec les entreprises participantes. Elle s'est appuyée sur un nombre limité d'études de cas pour saisir les points de vue des participants et s'est basée sur les données de sondages recueillies par BBA et par la Direction des outils, des analyses et de la performance du SDC.

Données sur le rendement incomplètes et incohérentes : Les données sur le rendement sont conservées dans deux systèmes : TRIO, le système de gestion des relations avec les clients et la base de données des indicateurs de rendement clés [IRC], et Strategia, une base de données ministérielle de planification et de production de rapports. À l'heure actuelle, ces deux bases de données ne communiquent pas directement entre elles. Les DC saisissent les objectifs et les résultats liés aux IRC dans Strategia, et les interactions/histoires de succès et les services particuliers doivent également être saisis individuellement dans TRIO, ce qui n'est pas toujours effectué. Le manque d'intégration a créé des écarts de données et un compte rendu fragmenté concernant le rendement.

Difficultés à attribuer les réussites des entreprises au financement du programme des ATC : Dans le contexte plus large de l'écosystème canadien de l'innovation, le programme des ATC est un acteur relativement petit. Les entreprises qui participent aux programmes des ATC participent souvent à différents programmes d'incitation au commerce du gouvernement du Canada et reçoivent des services d'autres AIE.

Dans ce contexte, il est difficile d'isoler l'effet des programmes des ATC par rapport à celui des autres services que les PME canadiennes ont reçus, surtout au fil du temps. Le programme des ATC reconnaît que ses mesures de rendement agrégées ne sont pas toujours les résultats directs du financement obtenu dans le cadre du programme.

Mesures d'atténuation



L'équipe d'évaluation a examiné les sondages existants afin de s'assurer que les besoins en données pour l'évaluation étaient couverts par les questions de ces sondages.

Des études de cas ont été menées pour recueillir les données manquantes. L'évaluation s'est également appuyée sur les entrevues avec les représentants d'autres AIE pour présenter les points de vue et les perspectives du secteur technologique canadien.

L'équipe d'évaluation a effectué un examen approfondi des données TRIO et une méta-analyse des rapports Strategia et a réalisé une comparaison des résultats entre les indicateurs. Les résultats du sondage auprès des clients ont été considérés comme la source la plus fiable et la plus précise de renseignements sur le rendement et ont été utilisés en combinaison avec les résultats des études de cas pour corroborer les constatations sur l'efficacité.

Les sondages postérieurs au programme comprennent des questions visant à déterminer si certains résultats peuvent être directement attribués aux programmes des ATC. L'équipe d'évaluation a analysé les résultats des programmes des ATC en tenant compte des déclarations d'autoévaluation des entreprises participantes quant à l'attribution directe ou non des résultats aux programmes des ATC. Les énoncés qualitatifs recueillis au cours des études de cas appuient les constatations relatives à l'attribution.

Constatations

Réactivité et pertinence

Reconnaître les besoins du client

ACCÉLÉRATEURS
TECHNOLOGIQUES
CANADIENS



Les programmes des ATC ont été sollicités à maintes reprises pour répondre à la demande de multiples cohortes d'entreprises.

Les programmes des ATC ont généralement dépassé les objectifs fixés pour les services fournis aux entreprises canadiennes. Les réunions stratégiques planifiées ciblant les personnes-ressources locales pour générer des occasions intéressantes et encourager le recrutement ont augmenté en volume et ont permis de mieux comprendre les capacités, les intérêts et les besoins opérationnels des clients. Le nombre d'initiatives répétées d'une année à l'autre a augmenté de 200 % au cours de la période d'évaluation, ce qui indique que la demande n'a pas diminué. Certains participants au programme des ATC ont participé à plus d'un programme, et la majorité d'entre eux ont interagi avec plus d'une mission. Le taux de participation au programme est resté stable au cours de la période d'évaluation.

Le modèle mixte de prestation virtuelle et en personne a été avantageux pour les entreprises.

Le modèle de prestation virtuelle de services offrait des avantages tels que la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des entreprises et l'équilibre entre les exigences de temps pour les fondateurs occupés, les voyages internationaux coûteux et la connaissance préalable des marchés internationaux afin de préparer le terrain avant la participation en personne. Les répondants des BR ont suggéré que la prestation virtuelle améliorait l'accessibilité des programmes et contribuait à accroître le taux de participation, en donnant l'exemple des programmes des ATC en Asie, où les déplacements constituaient un obstacle important. En 2021, les coordonnateurs des ATC ont reçu du ministère un Prix d'excellence des sous-ministres pour l'innovation pour leur rapide et agile adaptation à un modèle virtuel de livraison de services, en démontrant l'usage efficace de la technologie et des outils de collaboration virtuels et pour une croissance de 40% d'usage du programme. Tous les groupes interrogés ont toutefois fait remarquer que les activités sur place demeuraient essentielles au développement des affaires et des relations d'affaires, et qu'elles pourraient être plus productives, déclarant que le fait d'être sur le marché contribue grandement à l'établissement de relations significatives.

Les entreprises sont à la recherche de mesures de soutien variées, le commerce interentreprises, les marchés à créneaux et les intérêts internationaux prenant de plus en plus d'importance.

Tous les groupes de répondants clés interrogés ont indiqué que les PME étaient de plus en plus intéressées au soutien en matière de développement des affaires plutôt que la seule identification des occasions d'accès à des financements et à des contacts. Selon les personnes interrogées au sein des BR et des AIE, les PME ont manifesté un intérêt plus marqué pour les marchés internationaux et du soutien adapté afin de faciliter leur intégration des marchés. On s'attend à ce qu'il y ait un plus grand virage vers des créneaux ciblés pour l'exportation (p. ex., l'agriculture et la technologie alimentaire, la santé mentale et les technologies propres). Grâce à la souplesse et à l'expérience approfondie des DC des ATC, le programme des ATC est bien positionné pour répondre aux demandes futures.

Réactivité et pertinence

Répondre aux besoins des PME technologiques canadiennes

Principaux objectifs des PME pour la participation aux programmes des ATC

Objectif	# total d'entreprises	% d'entreprises
Établissement de partenariats stratégiques	66	88%
Collecte de fonds pour la série A ou au-delà (<\$1 000 000)	53	71%
Acquisition de clients	52	69%
Valider le produit sur un nouveau marché	16	21%
Prélancement pour un bureau	11	15%
Projet de démonstration	9	12%
Financement de démarrage (> \$1 000 000)	7	9%
Prestation de services aux clients existants dans le secteur	4	5%
Autre	2	3%

Source : Le Rapport sur les résultats du programme des Accélérateurs technologiques canadiens en 2019-2020

L'expertise sectorielle spécialisée, les réseaux étendus de contacts et les services pratiques ciblés ont apporté une valeur unique aux entreprises.

Les clients des ATC étaient plus satisfaits et appréciaient davantage la compétence et la créativité du DC des ATC que pour les autres services de DC d'AMC. Tous les programmes des ATC étaient uniques à leur emplacement et étaient dotés de conseillers spécialisés dans le secteur et de partenaires d'affaires des missions des ATC faisant partie du sous-secteur ciblé. Le réseautage dans le pays et l'accès à des experts, des mentors, des conseillers et des contacts clés sur le marché, ainsi que les services pratiques ciblés et personnalisés liés aux marchés du pays, dépassaient ce qui était offert dans les autres programmes d'AMC. La position du programme en tant qu'initiative gérée par le gouvernement a été soulignée par les personnes interrogées dans le cadre de la mission et des études de cas comme un facteur qui a ajouté de la crédibilité au programme, et a permis de créer des occasions supplémentaires (p. ex., des liens avec des acteurs plus importants et des investisseurs potentiels, l'accès à des événements clés, l'accès à des organismes gouvernementaux).

Le programme des ATC était adaptable et souple, ce qui a augmenté sa capacité à être réactif.

La conception du programme a permis qu'il soit offert sur de nombreux marchés différents, couvrant différents secteurs et sous-secteurs, avec la possibilité de le réorienter et de l'étendre à des secteurs nouveaux et émergents (y compris la spécialisation dans des domaines précis) au besoin, afin que les participants puissent atteindre leurs objectifs opérationnels.

Le programme des ATC a su s'adapter aux fluctuations dans un secteur donné (à l'échelle régionale et géographique) et aux besoins changeants des PME à l'échelle individuelle. Les répondants clés interrogés ont déclaré que le programme permettait aux missions d'offrir des programmes novateurs, personnalisables et adaptés aux besoins des clients.

Selon le Rapport sur les résultats du programme des Accélérateurs technologiques canadiens en 2019-2020 de BBA, les services d'orientation, de réseautage et de mentorat ont été jugés très bénéfiques pour les entreprises participantes et ont contribué à l'objectif le plus important énoncé par les participants, soit celui de l'établissement de partenariats stratégiques (88 %).

Réactivité et pertinence (suite)

Créneau et caractère distinctif dans l'écosystème du développement du commerce international

Le programme des ATC était complémentaire aux autres services des DC et différent des autres programmes offerts par le gouvernement du Canada et les AIE.

Tous les groupes de personnes interrogées considéraient que les programmes des ATC étaient uniques parmi les autres programmes de promotion et d'encouragement du commerce. Les participants potentiels au programme des ATC étaient le plus souvent orientés vers le programme par d'autres délégués commerciaux, tant au Canada qu'à l'étranger, car celui-ci était plus spécifique au secteur.

L'évaluation a révélé que le programme CanExport PME³ pourrait être complémentaire au programme des ATC. Ce programme donne accès à un financement pouvant atteindre 50 000 \$ pour soutenir les petites et moyennes entreprises dans leurs activités de développement des marchés internationaux. Ces fonds pourraient servir à couvrir les frais de déplacement pour participer à un programme des ATC ou à appuyer les initiatives que les entreprises initient après leur participation à l'un des programmes. Des représentants de CanExport ont été invités à présenter ce programme de financement aux cohortes du programme des ATC. Toutefois, les personnes de la mission interrogées ont expliqué que le moment pour la présentation des demandes dans le cadre de CanExport ne correspond pas toujours au moment où les participants au programme des ATC sont sélectionnés (ce qui signifie que les participants au programme des ATC ne peuvent pas tous tirer parti de CanExport pour financer leur participation) ou à la fin des programmes des ATC (ce qui signifie que les participants pourraient apprendre l'existence de CanExport alors que le programme est déjà terminé pour l'année).

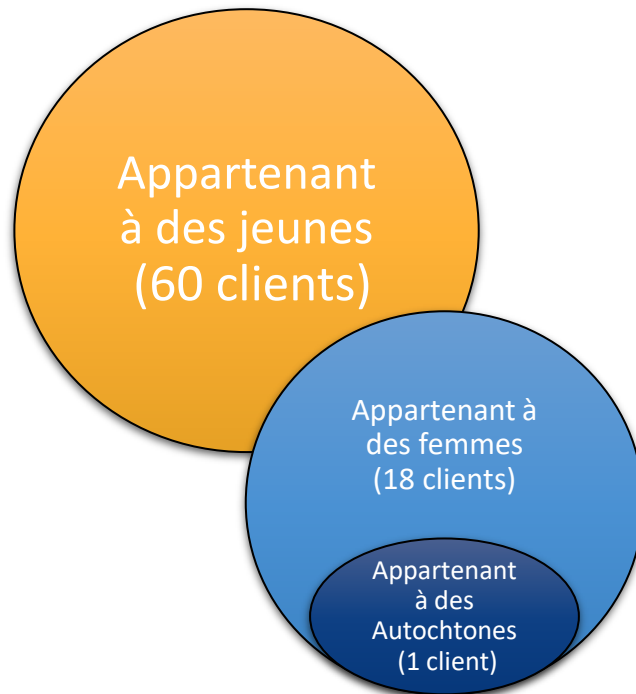
Comparativement à d'autres services d'AIE et à certains programmes de sociétés d'État, **le fait que le service ne soit pas assorti d'une obligation de participation financière et le fait qu'il soit gratuit ont été mis en évidence comme des facteurs clés de différenciation**, de même que la vaste expertise, la connaissance du secteur et les réseaux internationaux sur le marché, ainsi que l'approche personnalisée et centrée sur le client.

3. https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/funding-financement/canexport/sme-pme/index.aspx?lang=fra&_ga=2.246742084.1136127509.1677451211-666073500.1677343881

Réactivité et pertinence (suite)

Équité, diversité et inclusion

Participants aux ATC par groupe sous-représenté



Source : Base de données des ATC – Données d'EDI pour les entreprises participant aux ATC (exercice 2018-2021)

« Jeune » est défini comme une personne âgée de 18 à 39 ans – selon Diversité, promotion des ALEs, missions commerciales et relations externes (BPE).

Le programme encourageait l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Cependant, il n'y avait pas de stratégie officielle d'ACS Plus ni d'approche analytique en place.

Aucune stratégie particulière d'ACS Plus n'était en place pour le programme des ATC. Cependant, certaines considérations relatives à l'ACS Plus ont été intégrées à la prestation du programme, et le programme a mis en œuvre certaines initiatives liées à l'EDI au cours de la période d'évaluation.

Le site web du programme encourageait la participation d'entreprises dirigées par des membres de groupes sous-représentés. La PEU du programme des ATC comprenait également un engagement à soutenir les entreprises canadiennes à fort potentiel dirigées par des femmes ou appartenant à des femmes, ou dirigées par des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC), des jeunes ou des entrepreneurs 2SLGBTQI+. Les DC participant à la prestation du programme des ATC ont été encouragés à inciter les entreprises dirigées par des Canadiens de tous les horizons et de toutes les orientations à présenter une demande dans le cadre du programme.

La PEU encourageait également le personnel des ATC à examiner la possibilité de créer des programmes exclusivement destinés aux entreprises à potentiel élevé dont les dirigeants appartiennent à un groupe sous-représenté dans un sous-secteur particulier. Sept programmes des ATC ont été consacrés à des entreprises appartenant à des femmes entre les exercices 2018-2019 et 2021-2022. Toutefois, les personnes interrogées dans les bureaux régionaux, dans les missions et à l'administration centrale ont souligné que, comme les programmes des ATC visaient déjà à recruter une clientèle très précise, le fait de se concentrer sur un sous-ensemble de participants possibles en fonction de considérations de l'ACS Plus aurait pu rendre le recrutement plus difficile, par faute d'un bassin assez large de participants auquel puiser. En outre, la mise en œuvre de programmes aussi précis aurait pu s'avérer difficile dans certains endroits du monde où les différences culturelles ajoutaient des défis.

On a également encouragé le personnel à élaborer des programmes adaptés aux participants et à garantir la diversité, l'équité et l'inclusion dans le processus de sélection. Cependant, il n'existait pas d'approche standardisée ni de lignes directrices sur la manière d'évaluer les demandes dans une optique d'EDI. L'évaluation a révélé que l'EDI et l'ACS Plus étaient abordées différemment selon les missions.

Depuis 2018, le programme permettait aux compagnies participantes de se déclarer volontairement comme étant des femmes, des jeunes (18 à 39 ans) ou appartenant à des autochtones. Ces données étaient disponibles pour 70 entreprises des ATC dans TRIO, ce qui représente environ 10 % de tous les participants au programme pendant la période d'évaluation. Les données disponibles montrent que le nombre d'entreprises issues de groupes sous-représentés a augmenté au cours des trois dernières années. Cependant, on ignore si cette situation relève du fait que davantage de clients issus de groupes sous-représentés participent aux programmes des ATC ou du fait que davantage de clients ont choisi de s'identifier sous ces catégories volontairement. Certains rapports de Strategia indiquent également la participation de groupes sous-représentés; par exemple, les entreprises dont les femmes occupent des postes de direction et les entreprises dirigées par des PANDC.

Efficienne

Gouvernance interne et coordination

Fonctions Développement Rôle Leadership
Partenariat Formation Rendement
Connaissances **Gouvernance**
Force Responsabilités Équipe
Vision Gouvernance Intégrité Résultats

La gouvernance était appropriée, les rôles et responsabilités ont été clarifiés, mais il était nécessaire de mieux comprendre les problèmes de capacité.

Toutes les personnes interrogées par AMC considéraient que la structure décisionnelle du programme des ATC était efficace. Les missions avaient la possibilité de choisir et de proposer des programmes d'ATC adaptés à leur contexte, tandis que la BBA prenait les décisions de financement et assurait la cohérence de base entre les offres d'ATC. En outre, les nouvelles procédures d'exploitation uniformisées des ATC de l'exercice 2020-2021 avaient clarifié les rôles et les responsabilités dans l'exécution des programmes pour l'administration centrale, les bureaux régionaux et les missions, ainsi qu'à toutes les étapes de l'exécution. Quoique les rôles et les responsabilités étaient clairs pour les intervenants internes, la majorité des entreprises interrogées dans le cadre des études de cas ne comprenaient pas clairement les rôles distincts de l'administration centrale, des bureaux régionaux et des missions. Toutefois, ceci n'a pas eu d'effet négatif sur leur expérience.

Les études de cas ont montré que le rôle des délégués commerciaux était clair et répondait aux attentes des entreprises. Par exemple, les entreprises étaient satisfaites du soutien sur mesure qu'on leur offrait en personne, de l'engagement continu après le programme d'ATC et de la capacité des délégués à repérer les occasions et à nouer des contacts.

Il reste quelques domaines à améliorer. Les personnes interrogées à l'administration centrale ont noté que la gouvernance, qui y était centralisée, avait tendance à être lente, ce qui pourrait s'avérer un problème, étant donné le rythme rapide des affaires dans les missions et chez les EM. Certaines personnes interrogées ont estimé que les idées des bureaux régionaux pourraient être mieux prises en compte lors de la conception des programmes d'ATC afin de s'assurer qu'ils sont cohérents avec la demande et les intérêts des Canadiens. Certaines personnes interrogées ont également souligné que certains délégués commerciaux dans les missions et dans les bureaux régionaux cumulaient, en sus du programme d'ATC, plusieurs responsabilités (liées à d'autres programmes ou au secteur, par exemple), ce qui a entraîné des problèmes de capacité.

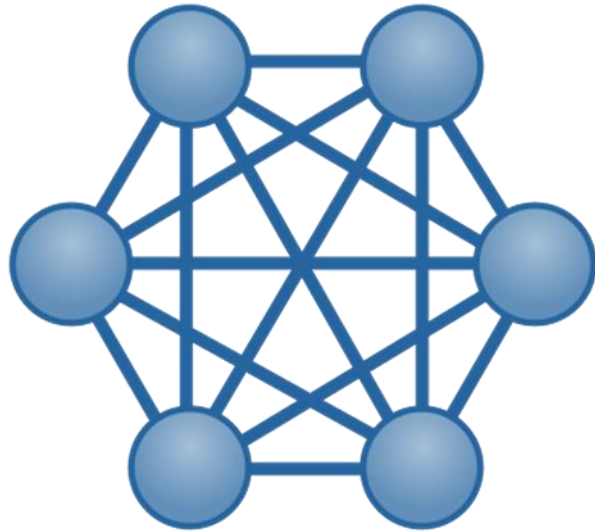
La coordination s'est grandement améliorée. Cependant, la cohésion pourrait être plus forte.

Grâce à l'avènement de la PEU pendant l'exercice 2020-2021 et aux réunions annuelles de planification des travaux, la coordination et les communications se sont considérablement améliorées entre les missions, les bureaux régionaux et l'administration centrale. Le personnel a eu des forums pour faire du remue-méninge, partager les leçons apprises et les pratiques exemplaires, et discuter des possibilités de collaboration. Les personnes interrogées ont valorisé ce processus de planification conjointe.

Certains éléments indiquent que les activités pourraient être davantage synchronisées entre les missions, l'administration centrale et les bureaux régionaux – qui travaillent respectivement par cohortes, par exercice financier ou en continu – afin d'établir un calendrier cohérent. En outre, on aurait pu renforcer le partage de l'information entre les missions et les bureaux régionaux (par exemple, les demandes des entreprises, les réussites et les commentaires pour éclairer la programmation) ainsi qu'apporter des améliorations au « transfert » des compagnies participantes aux bureaux régionaux après le programme d'ATC, c'est-à-dire pour s'assurer que les suivis soient faits et la relation maintenue entre le délégué commercial régional canadien et les entreprises participantes.

Efficiencia (suite)

Gouvernance interne et coordination



Le recrutement était fiable mais présentait des difficultés pour certaines missions à l'étranger.

Tous les intervenants du programme ont considéré que le recrutement des participants était équitable. Dans certaines missions, des intervenants externes (mentors, partenaires et investisseurs) ont participé à la sélection, ce qui a apporté de la crédibilité au processus et lui a valu la validation du marché. Les personnes interrogées dans le cadre de l'étude de cas ont apprécié la possibilité de démontrer leur réceptivité et leur intérêt lors des entretiens de demande, c'est-à-dire de « mériter leur place ».

Cependant, quelques personnes interrogées par AMC ont noté que les entreprises à haut rendement de différentes régions pouvaient avoir des tailles différentes, et que certaines entreprises qui généraient des revenus plus faibles n'avaient peut-être pas (ou croyaient ne pas avoir) de grandes chances d'être sélectionnées pour les programmes d'ATC. (Par exemple, une entreprise à haut rendement des Maritimes pouvait avoir des revenus beaucoup plus faibles qu'une entreprise du même secteur à Toronto). En ce qui concerne la transparence, les missions d'ATC n'ont pas toutes fourni le même niveau de renseignements sur les raisons pour lesquelles certaines entreprises n'ont pas été retenues. Ce manque de rétroaction pourrait devenir un enjeu pour les bureaux régionaux qui gèrent la relation avec le client. Les entrevues et les documents ont également révélé qu'il a pu y avoir un manque de cohérence dans la manière dont les missions et les secteurs comprenaient ou appliquaient les critères (par exemple, le « potentiel de mise à l'échelle » ou la « capacité d'encadrement »).

Selon les entretiens et les documents, les facteurs qui ont favorisé le recrutement sont les suivants :

- les réseaux où sont liés les délégués commerciaux et les bureaux régionaux, et les relations entre les bureaux régionaux et les clients
- certaines relations existantes au sein des SDC et avec certains AM et AIE
- les témoignages positifs d'anciens participants du programme des ATC
- une utilisation équilibrée des activités de programme virtuelles et des activités en personne

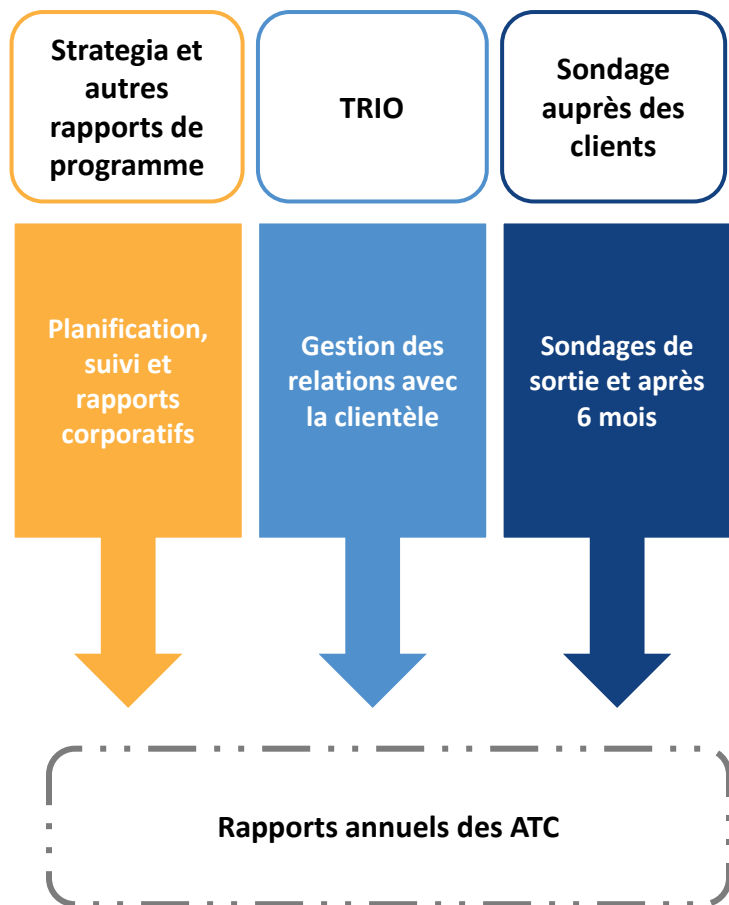
En outre, il demeure primordial qu'on coordonne l'exécution des programmes d'ATC et le recrutement connexe entre les missions et les bureaux régionaux en raison du chevauchement possible des activités de sensibilisation auprès du même groupe d'entreprises.

Certains facteurs ont rendu le recrutement plus difficile, notamment le fait que les entreprises canadiennes étaient connues pour avoir un intérêt moindre à considérer certains marchés internationaux ou des ressources limitées pour les considérer (en raison de frais de voyage, de la barrière de la langue, des différences culturelles importantes, etc.).

Les problèmes de capacité interne des bureaux régionaux et des missions, ainsi que les délais hâtifs et la concurrence entre les programmes d'accélération dans leur ensemble, peuvent également avoir compliqué le recrutement. Il aurait également pu s'avérer difficile de repérer ou d'attirer des participants à un programme d'ATC en raison des critères étroits (par exemple, des sous-secteurs particuliers, ou des entreprises appartenant à des groupes sous-représentés dans un secteur donné). Certaines personnes interrogées ont affirmé qu'une meilleure communication sur la nature et la valeur du programme d'ATC aurait pu améliorer le recrutement, ainsi qu'une plus grande connectivité avec l'écosystème des accélérateurs et des incubateurs de PME au Canada.

Efficiency (suite)

Mesure du rendement



Le suivi du rendement était fastidieux et ne générait pas d'informations cohérentes ou utiles.

Les résultats du programme des ATC ont été saisis dans les rapports Strategia, les rapports de fin de programme et dans la base de données TRIO, ainsi que les réponses à une enquête menée auprès des participants six mois après le programme d'ATC. Les IRC suivis dans TRIO comprenaient les interactions, les services fournis et les résultats, selon les directives et les définitions figurant dans les documents du programme. L'administration centrale a synthétisé et analysé les données du programme des ATC pour produire un rapport annuel interne sur les résultats.

La saisie manuelle des données et les interprétations variables des définitions ont rendu difficile la collecte d'informations cohérentes. Les taux de réponse aux enquêtes étaient faibles – le taux de réponse moyen au sondage de sortie des programmes d'ATC de l'exercice 2019-2020 n'était que de 19 %, la plupart des programmes n'ayant reçu aucune réponse – et le succès des suivis qualitatifs était variable. En outre, certains résultats ont mis plus de six mois à se matérialiser, et certains avantages importants, quoique plus « intangibles », des programmes d'ATC n'ont pas été pris en compte dans les IRC (par exemple, la collaboration entre entreprises ou l'incidence d'une entreprise évitant des mauvais investissements), ce qui indique que la théorie du changement du programme n'était peut-être ni adéquate ni complète. On a noté que les réussites pouvaient également varier en fonction de la mission, du marché et de l'étape de développement de l'entreprise, et qu'elles étaient conçues différemment par l'administration centrale, les missions et les participants (ainsi, certaines missions considéraient comme une réussite en soi le fait d'intéresser une entreprise à un marché).

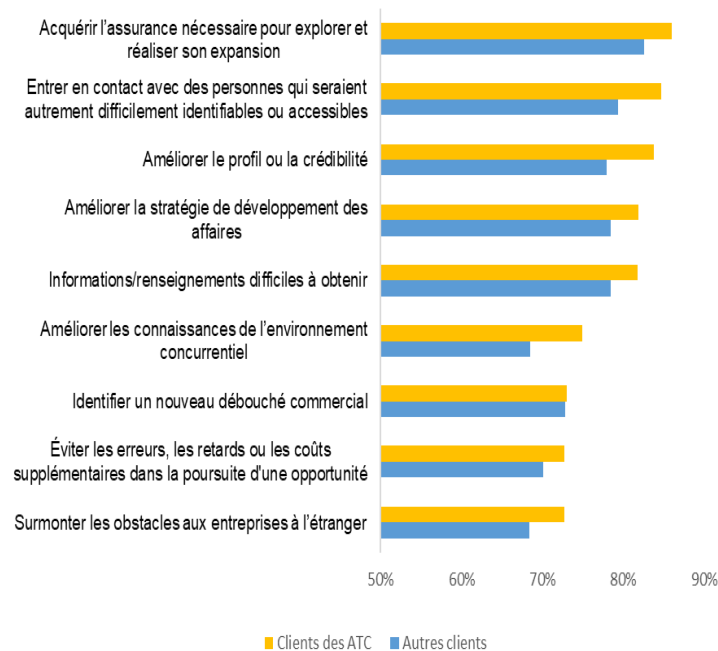
La « retombée économique facilitée » (REF) était un autre IRC utilisé pour mesurer les incidences liées à un programme d'ATC. Une retombée économique facilitée (REF) correspondait à « un résultat mesurable qu'un client des SDC obtient avec un partenaire d'affaires local, comme une nouvelle transaction commerciale ou un progrès commercial substantiel, qui contribue directement à la prospérité économique du Canada » (définition de TCS). Il s'agit là d'un exemple de domaine où les données n'ont pas permis d'obtenir une image quantitative claire. Aucune REF n'a été saisie dans les données de TRIO au cours des exercices 2016-2017 ou 2017-2018, et huit REF ont été signalées pour les exercices allant de 2018-2019 à 2020-2021, pour tous les programmes d'ATC*. En comparaison, l'examen d'un échantillon de rapports Strategia a démontré qu'il y a eu des REF à partir de l'exercice 2016-2017, et 60, au total, dans les 5 exercices financiers allant jusqu'à 2020-2021.

La mesure dans laquelle les programmes des ATC ont facilité d'autres résultats économiques n'était pas claire.

*De l'information additionnelle sur les REF captés dans Trio a été identifiée suite à l'analyse par l'évaluation. Différentes méthodes d'inscription des données avaient résulté en omission de données lors de l'extraction initiale. La nouvelle extraction montre que 4 REF ont été captés dans la base TRIO en 2016-17 et 16 de 2018-19 à 2020-21 pour l'ensemble des ATC.

Efficacité

Atteinte des résultats à court terme



« [C'était] un **énorme apprentissage** pour nous dans les différentes régions que nous considérons. Nous étions complètement à côté de la plaque dans notre façon d'aborder [ce nouveau marché]. Maintenant, nous **ciblons les choses de manière différente**. » – Personne interrogée dans le cadre d'une étude de cas.

Les programmes d'ATC ont réussi à augmenter la clientèle des participants aux programmes.

L'évaluation a permis de recueillir des preuves que les programmes d'ATC ont contribué à accroître le bassin des participants aux programmes. Chez les participants aux programmes d'ATC interrogés entre les exercices 2017-2018 et 2020-2021, plus de 80 % ont déclaré que les SDC leur ont permis de gagner en confiance pour étendre leurs activités sur un marché étranger et entrer en contact avec des clients, des partenaires ou d'autres tiers dont l'accès ou le repérage auraient été difficiles sans les SDC. Ce résultat était supérieur à l'incidence constatée par d'autres clients des SDC. Les études de cas ont également illustré cet impact, dont l'ampleur varie selon les entreprises. Les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas ont, par exemple, signalé les retombées suivantes :

- une augmentation importante de la clientèle depuis leur participation au programme d'ATC
- un gain de 10 à 15 nouveaux clients grâce à leur participation à un programme d'ATC de Munich et de 3 à 5 nouveaux clients repérés grâce à un programme d'ATC de Californie
- trois nouveaux clients repérés immédiatement après la participation au programme d'ATC, ce qui « n'aurait pas eu lieu » sans lui

Les programmes d'ATC ont eu une incidence positive sur les stratégies commerciales des participants au programme et ont souvent suscité des changements de stratégie.

Il existe également des données crédibles démontrant que les programmes d'ATC ont eu un impact positif à court terme sur la stratégie commerciale des participants. Les résultats de l'enquête indiquent que les programmes d'ATC ont aidé les entreprises participantes à :

- accéder à des renseignements qui seraient difficiles à obtenir sans l'aide des SDC
- améliorer ou orienter leur stratégie de développement sur les marchés étrangers
- renforcer leur stratégie de collecte de fonds
- réduire les risques et les incertitudes sur le nouveau marché

Toutes les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas ont signalé qu'un programme d'ATC avait une incidence positive sur leur stratégie commerciale. Par exemple, le programme a permis aux participants de réévaluer la pertinence de certaines occasions, d'apprendre la présence de liens avec d'autres industries et de prioriser certains marchés par rapport à d'autres.

Efficacité (suite)



Les programmes d'ATC peuvent contribuer à augmenter les revenus des entreprises participantes.

L'évaluation a montré que les programmes d'ATC peuvent contribuer à la croissance des revenus lorsque les entreprises participantes obtiennent un accès direct à de nouveaux clients, améliorent leurs relations sur le marché et affinent leurs stratégies commerciales.

De l'exercice 2016-2017 à l'exercice 2019-2020, environ la moitié des entreprises bénéficiant d'ATC ayant pris part aux enquêtes de suivi (N=148) ont signalé une croissance de leurs revenus après leur participation. Le montant de l'augmentation des recettes varie selon les années et a globalement diminué depuis l'exercice 2016-2017 (mais le taux de réponse aux enquêtes avait également connu une baisse).

Les études de cas ont révélé que l'incidence sur les revenus variait également au cas par cas mais pouvait être importante. Par exemple, une entreprise a décrit une croissance de 300 % de ses revenus après sa participation au programme d'ATC et a confirmé que le programme avait contribué à cette croissance. Une autre a attribué 200 000 \$ de capitaux levés et de 50 000 \$ à 60 000 \$ d'augmentation des frais de licence aux développements qu'a permis le programme d'ATC. En revanche, une autre personne interrogée dans le cadre d'une étude de cas a noté un faible impact sur la croissance des revenus, par suite de l'acquisition d'un client international.

Le programme peut avoir des impacts positifs sur la croissance de l'emploi pour les entreprises participantes, mais ce n'était pas un objectif prioritaire.

En se fondant sur des preuves qualitatives, les programmes d'ATC peuvent contribuer à la croissance de l'emploi lorsque les entreprises participantes repèrent des possibilités de croissance à l'étranger et ont besoin d'étendre en conséquence leur capacité au Canada ou à l'étranger. Par exemple, certains participants au sondage ont décrit le besoin d'embaucher du personnel supplémentaire sur un marché étranger pour mieux gérer de nouveaux partenariats ou accroître leurs ventes. Les études de cas le confirment également : deux entreprises ont signalé une croissance de l'emploi (nouvelles embauches en R et D ou en administration, par exemple) pour répondre à la hausse de la demande à laquelle avait contribué le programme d'ATC. Cependant, les autres entreprises ayant participé à l'étude de cas n'ont pas vu de lien entre la croissance de l'emploi et leur participation au programme. Dans l'ensemble, la participation au programme d'ATC a peut-être contribué indirectement à la croissance de l'emploi, mais ce n'était pas une priorité pour les entreprises participantes ni un objectif central du programme.

Le programme peut contribuer à une augmentation du capital.

Environ 40 % des entreprises participant au programme d'ATC interrogées de 2016-2017 à 2019-2020 ont signalé une augmentation du capital après leur participation. Ajoutons que le mentorat issu du programme d'ATC a aidé des entreprises à affiner leur discours, à élaborer un meilleur plan ou à obtenir la validation d'importants leaders d'opinion. Deux répondants à l'étude de cas ont d'ailleurs indiqué que le programme avait contribué à la levée de capitaux de leur entreprise : une d'elles a levé 6 M\$ grâce à l'aide d'un groupe d'investissement, et l'autre a révélé que, grâce au programme, ses activités de collecte de fonds lui avaient apporté du capital-risque. Toutefois, deux autres avaient déjà des capitaux avant de participer au programme d'ATC ou ont levé des capitaux après leur participation mais pas grâce au programme. On remarque alors que les entreprises qui ont participé aux programmes d'ATC avaient des objectifs différents : si certaines s'intéressaient à la collecte de fonds, d'autres visaient le développement commercial.

Efficacité (suite)

« [Le programme d'ATC] a décidément **augmenté notre clientèle**. Nous sommes une entreprise commerciale en démarrage, et nous connaissons une croissance phénoménale. **Une augmentation de plusieurs centaines de pourcentages**. Ça a permis d'ouvrir le marché et de faire des **présentations** à des partenaires qui nous ont aidés à **accroître nos activités**. » – Répondant à l'étude de cas

Le jumelage et la connectivité sont parmi les aspects les plus appréciés du programme.

La capacité des DC à présenter les participants au programme d'ATC à des clients et à des partenaires potentiels est peut-être l'avantage le plus important du programme. Les contacts établis dans le cadre des programmes d'ATC ont été le principal vecteur d'impact, permettant aux entreprises de tirer des leçons, d'améliorer leur approche et d'obtenir des résultats économiques positifs.

En moyenne, les deux tiers des répondants au sondage annuel des exercices 2016-2017 à 2019-2020 (n = 148) ont signalé une croissance des partenariats stratégiques après leur participation au programme. La présence sur le marché et la participation dans un programme gouvernemental crédible ont aidé les participants à établir des liens significatifs. Les entreprises ont également bénéficié de l'apprentissage entre les pairs pour évoluer dans les relations sur le marché étranger.

Tous les groupes de personnes interrogées à l'interne dans le cadre de l'évaluation ont cité des exemples de réussites liées à des partenariats (partenariats avec des clients, rencontre de partenaires locaux pour des essais, projets pilotes et démonstrations, identification de nouveaux fournisseurs, accords avec des distributeurs, etc.). Trois répondants à l'étude de cas ont déclaré clairement que le volet de jumelage du programme d'ATC avait généré les plus importants avantages à long terme pour leur entreprise (menant à une visibilité accrue, à une hausse des revenus et à de nouveaux clients), et les deux autres y ont aussi vu un effet considérable (reconnaissance et relations).

Toutefois, il a été difficile d'en rendre compte quantitativement vu l'incohérence des données. Les données dans TRIO indiquent que 18 partenariats stratégiques liés à la participation au programme d'ATC ont eu lieu de 2018-2019 à 2019-2020, mais le rapport sur les résultats du BBA pour l'exercice 2019-2020 révèle un nombre bien plus élevé de 109 partenaires stratégiques ciblés pendant la période. Le rapport de BBA repose sur des données provenant de sources multiples.

L'évaluation n'a révélé aucun résultat majeur inattendu du programme, qu'il soit positif ou négatif.

Quelques répondants ont mentionné que les liens entre les entreprises participantes d'une cohorte du programme d'ATC pourraient aboutir à des résultats positifs et inattendus grâce à des collaborations (p. ex. une fusion). De façon moins positive, quelques répondants de l'AC ont noté que les entreprises participant au programme d'ATC étaient parfois rachetées par des intérêts internationaux une fois introduites sur les marchés internationaux, mais il ne semble pas s'agir d'une tendance. Enfin, le changement d'orientation du programme d'ATC vers la prestation virtuelle pour prendre en compte les restrictions imposées par la pandémie de COVID-19 – bien qu'il ne s'agisse pas d'un élément original de la conception du programme – a conduit à des résultats positifs inattendus et a bénéficié de manière importante aux compagnies participantes.

Efficacité (suite)

Leçons apprises

Conception

- **Le modèle de prestation hybride (virtuel et en personne)** qui a été institué pour adapter la livraison de services durant la pandémie de COVID-19 s'est avéré un succès et bénéfique pour les entreprises participantes et a avantage à continuer.
- **Flexibilité** pour adapter les programmes aux besoins des clients et au stade de développement d'une entreprise est positive – p.ex. adapter tant aux compagnies à faible expérience et à celles expérimentées ayant déjà participé à des accélérateurs et donc disposent de moins de temps et ont des besoins plus ciblés.
- **Les avantages des programmes touchant plusieurs missions** et le fait d'intégrer deux marchés différents (p.ex. SFRAN-MNPLS), en particulier en lien avec la mission principale de ATC a permis de recruter un éventail large de compagnies, ce qui s'avère clé pour exposer les compagnies émergentes à plusieurs marchés.

Exécution

- **Le recrutement d'entreprises prêtes à être encadrées** au niveau de préparation approprié et l'adéquation des attentes entre les résultats escomptés et les objectifs de l'entreprise ont généré une plus grande réussite.
 - Ex. Une entreprise aurait souhaité *“avoir réfléchi davantage à ce qu'elle pouvait tirer [du programme d'ATC]”*
- **L'aide continue des missions** permet aux entreprises de poursuivre leurs activités commerciales internationales, et ces relations devraient être maintenues.
- **L'accent sur la collecte de financement et l'investissement** de ATC-USA et l'accent de ATC à l'international sur l'investissement et l'expansion des affaires auraient pu être mieux distingués auprès des clients afin d'accroître les liens inter-entreprises aux É.-U. et de réduire les critères de sélection hors É.-U. (c.-à-d. où l'historique financier est moins important que le produit de marché).

Processus

- **Accroître la collaboration entre les entreprises** dès le début d'une cohorte afin de cibler les technologies et les services complémentaires au marché et de travailler plus étroitement avec les entreprises qui n'ont aucune connaissance du marché pour les aider à mieux se préparer (p.ex. Développer leur matériel promotionnel dans la langue locale) et pour favoriser une exécution plus efficace.
- La mise en œuvre du programme d'ATC-USA depuis les cinq dernières années a mis en évidence les avantages de la mobilisation des **anciens participants au programme d'ATC** dans le recrutement et le marketing et la valeur d'utiliser les récits de réussite comme outil de marketing.
- **L'importance de la collaboration dans le recrutement** tant avec les missions principales hors du programme d'ATC qu'avec les BR et missions avec l'ATC qui combine l'expertise de marché et la connaissance du secteur dans le contexte des régions distinctes.

Conclusions

Conclusions

Réactivité et pertinence

Les programmes d'ATC ont répondu aux besoins des PME canadiennes.

Le soutien gratuit, personnalisé et intensif ainsi que les précieuses connexions offertes par les programmes d'ATC répondent de manière unique aux intérêts et aux besoins des PME. Le taux de participation aux programmes est resté stable. Certaines entreprises participent d'ailleurs à plusieurs programmes, et la plupart interagissent avec plusieurs missions. Les programmes d'ATC ont souvent été répétés pour répondre à une demande soutenue, et le mode virtuel a fait augmenter le nombre de participants. Tout cela indique que le programme est resté utile pour les entreprises et pertinent.

Le soutien aux groupes sous-représentés était évident, mais il doit être approfondi.

Le programme encourageait la participation d'entreprises dirigées par des membres de groupes historiquement sous-représentés, et le personnel du programme d'ATC dans les missions était encouragé à créer des programmes pour des clientèles précises. Il n'y avait toutefois pas de stratégie officielle ou d'approche analytique de l'ACS Plus. Si les données confirment la participation d'entrepreneurs issus de groupes sous-représentés, elles ne permettent pas d'établir si cette participation a augmenté (ou si elle était appropriée – à quoi ressemblerait une bonne représentation) pendant la période d'évaluation. De plus, les missions n'ont pas toutes pris en compte l'ACS Plus de la même manière.

Efficience

La gestion et l'administration sont devenues plus efficaces, avec des possibilités d'amélioration continue.

La gouvernance était appropriée, les rôles et responsabilités ont été clarifiés, mais il fallait mieux comprendre les problèmes de capacité dans les missions et les bureaux régionaux. La coordination s'est grandement améliorée depuis quelques années, mais elle pourrait être renforcée – notamment, pour créer un calendrier de programme cohérent pour l'ensemble des postes et pour tirer davantage profit de l'expertise des bureaux régionaux dans la conception des programmes d'ATC.

La mesure du rendement est un processus lourd pour les clients et le personnel, et ne permet pas de faire des liens efficaces et efficients.

Diverses plateformes contiennent les données sur le rendement qui ne peuvent être rapprochées, des instruments utilisés pour collecter et extraire des renseignements sur le rendement, ainsi que l'usage non standard ou l'absence d'usage des outils mis à la disposition des DC et des clients ou une utilisation incohérente de ces outils. Il est impossible pour le programme de fournir un aperçu fiable des résultats obtenus sans disposer de données structurées et cohérentes. En outre, les indicateurs de rendement utilisés ne permettent pas d'obtenir de bonnes mesures au bon moment lors du parcours client. Certains résultats immédiats ne sont pas atteints, et les données relatives aux résultats à long terme sont recueillies trop tôt.

Atteinte des résultats

Les résultats à court, moyen et long terme ont été atteints.

Grâce aux programmes d'ATC, les entreprises participantes ont pu dénicher de nouveaux clients, mettre à jour leurs stratégies, augmenter leurs revenus et lever des capitaux. La capacité des DC à présenter les participants au programme d'ATC à des clients et à des partenaires potentiels est peut-être l'avantage le plus important du programme. Les contacts établis dans le cadre des programmes d'ATC ont été le principal vecteur d'impact, permettant aux entreprises de tirer des leçons, d'améliorer leur approche et d'obtenir des résultats économiques positifs. Or, le suivi du rendement était lourd et ne visait pas à générer des preuves claires et des données congruentes.

Les leçons tirées se sont avérées utiles et peuvent mener à des gains d'efficacité durables.

Les programmes d'ATC ont démontré l'efficacité d'un modèle de prestation hybride ainsi que les avantages de la coordination et ceux des programmes multimitations. Les intervenants ont souligné l'importance de cibler les entreprises bien préparées et de collaborer au recrutement, tout en utilisant la flexibilité du programme pour répondre à un intérêt croissant envers le développement des affaires internationales. Dans le cadre du programme, on a également constaté les avantages de la participation des anciens participants au programme d'ATC et les avantages d'encourager la collaboration entre les participants des cohortes.

Recommandations

Recommandations

1

La direction du Secteur du développement du commerce international, de l'investissement et de l'innovation (BMF) devrait améliorer sa capacité à mesurer l'impact et à collecter des données pour évaluer et démontrer comment elle répond aux demandes du marché . Ceci inclus notamment :

- une révision de la théorie du changement du programme pour mieux reconnaître la diversité des résultats escomptés pour les entreprises participantes et pour identifier ceux dont la performance n'est pas présentement couverte par le rapportage
- au besoin, un examen et une redéfinition des indicateurs de rendement pour une collecte de données significative et réalisable par le programme, en veillant à ce qu'une seule plateforme de données combine toutes les données fiables
- le repérage d'autres moyens et sources d'information sur les résultats plus difficiles à saisir, qui seraient utiles pour évaluer l'impact du programme des ATC
- Identifier comment répondre aux défis des méthodes actuelles de rapportage pour les participants des ATC et pour le personnel afin de simplifier les processus de rapportage

2

La direction du Secteur du développement du commerce international, de l'investissement et de l'innovation (BMF) devrait affiner son approche de sensibilisation et évaluer ses résultats en matière d'accès aux participants.

- en vue d'accroître la considération d'équité, de diversité et d'inclusion, prendre des mesures proactives selon les contextes distincts des ATC afin de mieux promouvoir la participation potentielle au programme auprès de diverses populations (ex, PME de groupes de populations sous-représentées, PME de régions moins peuplées, etc.)
- accroître la capacité des missions à faire usage de l'ACS Plus dans le processus de sélection et standardiser la collecte des données relatives à l'EDI et à l'ACS Plus
- recueillir des renseignements cohérents sur les entreprises candidates et les résultats de l'évaluation des demandes pour permettre une méta-analyse de la population cliente
- élaborer une approche cohérente pour fournir une rétroaction aux entreprises non retenues

3

La direction du Secteur du développement du commerce international, de l'investissement et de l'innovation (BMF) devrait améliorer la cohérence du programme en produisant un calendrier de programme unifié (incluant la coordination du recrutement) et en favorisant un niveau de participation plus égal de tous les bureaux régionaux (BR).

Considérations

Considérations

Apprentissage continu et amélioration

AMC devrait examiner comment mieux aligner son programme et les connexions horizontales entre les programmes qui peuvent améliorer les avantages des opportunités de renforcement commercial pour les entreprises. AMC pourrait également envisager des façons de promouvoir davantage la collaboration et la définition des synergies avec d'autres accélérateurs et incubateurs d'entreprises internationales dans l'écosystème (y compris d'autres programmes gouvernementaux) en tant que pipeline, ou prochaine étape potentielle, pour les futurs participants au programme d'accélération commerciale.

Annexes

Annexe : Modèle logique

Bien que le programme d'ATC n'utilise pas actuellement le modèle logique, il est utile pour comprendre l'intervention.

Initiative des accélérateurs technologiques canadiens

MODÈLE LOGIQUE 2013-2016

OBJECTIF

Soutenir la croissance des PME canadiennes en leur donnant accès à des ressources et à un soutien uniques au sein de grappes technologiques mondiales clés

