

# ÉVALUATION DU PROGRAMME D'AIDE À L'INNOVATION

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**

13 juin 2022

RAPPORT FINAL



Le présent rapport a été approuvé par le président du CNRC le 13 juin 2022.

© 2022 Sa Majesté le Roi du chef du Canada,  
représenté par le Conseil national de recherches du Canada.

N° de cat. NR16-401/1-2022F-PDF  
ISBN 978-0-660-44681-3



# TABLE DES MATIÈRES

**05**

INTRODUCTION

**08**

PROFIL

**13**

PERTINENCE

**17**

RÉSULTATS  
ATTENDUS

**23**

RÉSULTATS  
INATTENDUS

**25**

CONCEPTION ET  
PRESTATION

**29**

LEÇONS  
APPRISES

**32**

RECOMMANDATIONS

**39**

ANNEXES



# ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

**ACS Plus**

Analyse comparative entre les sexes plus

**ARC**

Agence du revenu du Canada

**BDC**

Banque de développement du Canada

**BVE**

Bureau de la vérification et de l'évaluation

**CNRC**

Conseil national de recherches Canada

**CRSNG**

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada

**CT**

Conseil du Trésor

**CTI**

Conseillers en technologie industrielle

**CUEC**

Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes

**EDC**

Exportation et développement Canada

**ETP**

Équivalent temps plein

**ICT**

Information, communications et technologie

**ISDE**

Innovation, Sciences et Développement économique Canada

**OCDE**

Organisation de coopération et de développement économique

**PAI**

Programme d'aide à l'innovation

**PARI CNRC**

Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada

**PIB**

Produit intérieur brut

**PME**

Petites et moyennes entreprises

**R-D**

Recherche-développement

**SCIAN**

Système de classification des industries de l'Amérique du Nord

**SSUC**

Subvention salariale d'urgence du Canada



# INTRODUCTION

---

Une évaluation du Programme d'aide à l'innovation (PAI) a été réalisée en 2021. On y a évalué sa pertinence et son rendement, ainsi que les leçons tirées de la conception et de la prestation du programme. Le présent rapport donne une vue d'ensemble des principales constatations et des recommandations.

---

# INTRODUCTION

La présente évaluation du PAI porte sur l'exercice financier de 2020-2021, soit la période d'exécution de ce programme. Le PAI a été introduit en avril 2020 pour offrir une subvention salariale d'urgence aux entreprises canadiennes novatrices touchées par la pandémie de COVID-19. La prestation du PAI a été assurée par le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches Canada (PARI CNRC). Même si le PAI a pris fin en mars 2021, dès le début du programme, le CNRC avait pris l'engagement de mener une évaluation pour tirer des leçons relativement à la conception et à la prestation du programme, et évaluer ses principaux résultats.

L'évaluation a été réalisée par le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) du CNRC, conformément au plan d'évaluation approuvé par le CNRC, à la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor (CT) et aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Ce rapport dresse en premier lieu le profil du PAI, puis présente les constatations de l'évaluation relativement au besoin pour un tel programme temporaire, aux résultats immédiats attendus et imprévus, et aux leçons apprises. La conclusion est suivie de quatre recommandations aux fins d'amélioration.

**Tout au long du rapport, vous verrez les symboles suivants :**



---

Ce symbole indique de l'information utile pour comprendre les constatations.

---



---

Ce symbole indique une citation qui illustre ou appuie les principales constatations.

---



---

Ce symbole indique de l'information à l'appui de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), et de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) (c.-à-d., des facteurs qui illustrent ce que peuvent signifier les politiques, les programmes et les initiatives pour les divers groupes).

---



**Source(s) :** Elles indiquent les méthodes utilisées pour parvenir aux constatations. Les sources sont données au bas de chaque page.



# MÉTHODE D'ÉVALUATION

## Démarche

Une approche simple qui combine diverses méthodes intégrant à la fois des données qualitatives et quantitatives de sources différentes a été utilisée. Cette approche a permis les recoupements des constatations de l'évaluation. La perspective de l'ACS Plus a été appliquée tout au long du processus d'évaluation.

## Portée

L'évaluation a porté sur les petites et moyennes entreprises (PME) qui ont participé à la première ronde (1.0) de financement du programme. Les PME des rondes 2.0 et 2.5 formaient un sous-ensemble des bénéficiaires de la ronde 1.0 et, par conséquent, faisaient naturellement partie de l'évaluation. Comme on a privilégié une approche simplifiée, les demandeurs qui n'ont pas obtenu un financement du PAI ont été exclus de la portée de l'évaluation.

## Méthodes

L'évaluation a porté sur les sources de données suivantes :

- un examen de documents (sources internes et externes);
- une analyse de données (données administratives et sur le rendement qui sont tirées de rapports finaux et d'une évaluation post-financement);
- des entretiens avec des interlocuteurs internes (n=36);
- des entretiens avec des interlocuteurs externes (n=19);
- des groupes de discussion qui représentent les clients (n=3, 15 participants);
- des études de cas d'entreprises soutenues (n=15);
- une analyse des incidences économiques (simulations de modèles d'entrées-sorties de Statistique Canada).

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les méthodes utilisées pour préparer le rapport, notamment en ce qui concerne leurs limites et les stratégies d'atténuation, reportez-vous à l'annexe A.

## Questions de l'évaluation

1. **Pertinence** : À quel point avait-on besoin de ce type de programme pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) durant la pandémie de COVID-19?
2. **Résultats attendus** : Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les résultats attendus (p. ex., entreprises à fort potentiel qui reçoivent un soutien financier d'urgence; les entreprises qui ont reçu un soutien survivent aux perturbations causées par la COVID-19 et elles contribuent à la relance économique du Canada)?
3. **Résultats inattendus** : Le financement fourni dans le cadre du Programme d'aide à l'innovation a-t-il eu des résultats imprévus?
4. **Conception et prestation du programme** : Quelles leçons relatives à la conception et à la prestation pouvons-nous tirer du programme?



# PROFIL

---

Le programme a fourni une subvention salariale d'urgence aux employés de PME novatrices en trois rondes de financement, du 22 avril 2020 au 13 mars 2021. Pour participer au PAI, les PME devaient ne pas être admissibles à la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) et ne disposer d'aucune autre source de liquidités. Il n'y avait aucun nombre maximal d'employés qui pouvaient obtenir une subvention par entreprise, mais les employés devaient satisfaire aux critères d'admissibilité établis par le PARI CNRC. Seules les entreprises qui avaient participé à la première ronde de financement étaient admissibles aux rondes 2.0 et 2.5. La prestation maximale par employé a diminué progressivement avec l'évolution du programme.

---

## APERÇU DU PROGRAMME

Le 17 avril 2020, en réponse à la pandémie de COVID-19, le gouvernement du Canada a annoncé un financement d'urgence de 250 millions de dollars (M\$) pour offrir une subvention salariale aux PME, allouée par le truchement du PAI exécuté par le PARI CNRC.

Le programme avait pour objet de subventionner les coûts salariaux pour aider les entreprises canadiennes novatrices en démarrage et prometteuses touchées par les ralentissements des marchés en raison de la pandémie de COVID-19. Le ministre de l'Innovation a annoncé l'objectif de soutenir 1 000 entreprises novatrices.

Le programme a été conçu et lancé durant une période d'incertitude économique nationale et mondiale sans précédent. Il a été mis en œuvre en quatre jours ouvrables, soit de l'annonce du premier ministre, le 17 avril 2020, à la mi-journée de l'achèvement du portail de demande dans la soirée du 21 avril 2020. Le portail a été opérationnel et prêt à recevoir les demandes d'inscription dès la matinée du 22 avril 2020.

Le 6 novembre 2020, soit six mois et demi plus tard, le gouvernement du Canada a injecté un montant additionnel de 155 millions de dollars dans le PAI. Grâce à ces fonds supplémentaires, le PARI CNRC a pu lancer une deuxième ronde de financement pour soutenir les bénéficiaires de la ronde 1.0 qui satisfaisaient aux critères d'admissibilité de la ronde 2.0. Après l'application des critères de la ronde 2.0, il restait un solde disponible; par conséquent, le programme a rajusté les critères d'admissibilité pour exécuter la ronde 2.5.



**Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) a demandé au PARI CNRC de lancer la deuxième ronde de financement du PAI en invitant à participer uniquement les bénéficiaires retenus à la ronde 1.0.** L'enveloppe de financement disponible a été établie sur l'hypothèse que la majorité des bénéficiaires du financement de la ronde 1.0 seraient admissibles à un soutien additionnel.

Source(s) : Documents du programme

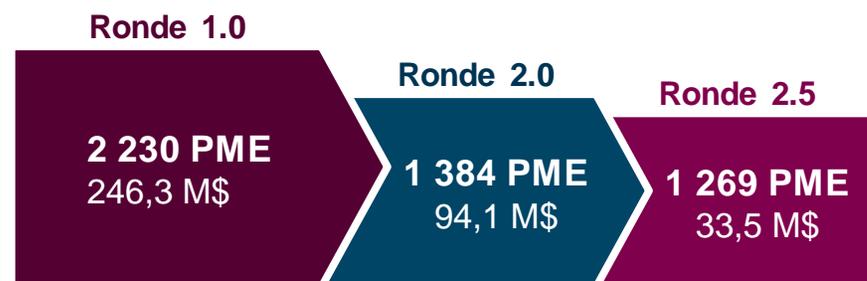
### Au cours de la période de financement, le PARI CNRC a versé au total 373,8 millions de dollars aux PME.

Montants et échéances pour les trois rondes de financement:

- **Ronde 1.0** : 246,3 millions de dollars sur 12 semaines, du 1<sup>er</sup> avril au 24 juin 2020.
- **Ronde 2.0** : 94,1 millions de dollars sur 25 semaines, du 25 juin au 19 décembre 2020. Les entreprises admissibles à la ronde 2.0 figuraient parmi celles qui avaient obtenu un financement à la ronde 1.0.
- **Ronde 2.5** : 33,5 millions de dollars sur 14 semaines, du 20 décembre 2020 au 13 mars 2021. Les entreprises admissibles à la ronde 2.5 figuraient parmi celles qui avaient obtenu un financement à la ronde 2.0.

Les salaires étaient le seul coût admissible et il n'y avait aucun nombre maximal d'employés par entreprise, mais les employés devaient satisfaire aux critères d'admissibilité. Pour la ronde 1.0, un premier paiement forfaitaire unique qui représentait 80 % des fonds a été versé en mai, et le second paiement pour les 20 % restants a été versé en juin, suivant la réception des renseignements qui justifiaient les réclamations.

### Le PAI a soutenu 2 230 PME



## PRESTATION DU PROGRAMME PAR LE PARI CNRC

La prestation du PAI a reposé sur les ressources et l'expertise du PARI. Le PARI CNRC a mis à profit son effectif de 481 équivalents temps plein (ETP), dont 269 conseillers techniques industriels (CTI), pour exécuter le PAI. Le processus d'inscription au programme a été rendu le plus simple possible.

L'objectif qui visait à cibler les entreprises à fort potentiel a été réalisé en fonction de critères fondés sur le mérite. En plus de tenir compte du besoin, les critères de sélection prenaient en considération les perspectives de croissance éventuelle de l'entreprise et de réussite après la COVID-19. Sept questions ont servi à déterminer l'admissibilité et à attribuer des notes aux demandes, en fonction des réponses fournies par les entreprises et des examens effectués par les CTI. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les questions de qualification et leur incidence sur la note, reportez-vous à l'annexe B.

Dans le cadre de la ronde 1.0, le programme a versé à chaque employé admissible un montant de 847 \$ par semaine pour une période maximale de 12 semaines, jusqu'à concurrence de 10 164 \$ par employé. Pour recevoir la prestation maximale, les coûts salariaux nets de l'entreprise, après toutes les déductions de soutien du gouvernement fédéral, devaient être égaux ou supérieurs au montant réclamé en vertu du programme. Les bénéficiaires admissibles étaient des employés salariés (T4) ou des travailleurs autonomes (T4a), généralement des consultants ou des entrepreneurs.

La ronde 2.0 a mis l'accent sur les entreprises qui comptaient officiellement une équipe d'ingénierie, de recherche et développement (R-D) ou de développement de nouveaux produits novateurs. Pour la ronde 2.5, seules les entreprises qui avaient obtenu un financement à la ronde 2.0 et dont les ventes avaient atteint jusqu'à 1 million de dollars, entre janvier 2020 et décembre 2020, étaient invitées à présenter une demande de subvention.

Pour les rondes 2.0 et 2.5, selon le degré de roulement du personnel depuis la fin de la ronde 1.0 et l'estimation de la durée de la poursuite des activités sans l'aide du PAI, le financement était attribué suivant une échelle de financement dégressive par employé par semaine (p. ex., sur une période de trois mois : de 847,50 \$/semaine en diminuant jusqu'à 451,60 \$/semaine).

Source(s) : Documents du programme

Lorsque les demandeurs de financement du PAI recevaient également des subventions en vertu d'autres programmes du gouvernement, les entreprises devaient déclarer ces montants dans leur accord de contribution du PAI et respecter les règles sur le cumul de financement. Le personnel du PARI CNRC devait s'assurer du respect des limites de cumul pour les fonds reçus d'autres sources (y compris celles d'autres ministères et organismes du gouvernement et le financement de projet de R-D par le PARI CNRC), en plus de s'assurer que les subventions ne dépassaient pas 100 % du coût salarial total pour tout employé visé par une demande. Des lignes directrices précises ont été fournies au personnel du PARI CNRC concernant le cumul.

### Thèmes des questions de qualification aux critères fondés sur le mérite pour la ronde 1.0 du PAI

#### Thèmes des questions de qualification

1. Établissement du volet de financement le plus approprié pour l'entreprise.
2. L'entreprise compte une équipe officielle d'ingénierie, de R-D ou d'innovation.
3. Capacité de l'entreprise à exécuter une mise en marché axée sur l'innovation (ventes de nouveaux produits lancés au cours des deux dernières années).
4. Profil des ventes de l'entreprise, destination de ses exportations (Canada, Amérique du Nord ou clients internationaux).
5. Incidence de l'entreprise sur la chaîne d'approvisionnement des autres entreprises.
6. Capacité de l'entreprise à s'adapter à la dynamique des marchés après la COVID-19.
7. Capacité de l'entreprise à maintenir ses activités opérationnelles malgré la distanciation physique.

Il y a **cumul de financement** lorsqu'une entreprise reçoit un financement par l'entreprise de plusieurs sources d'aide gouvernementale (fédérale, provinciale, territoriale ou municipale) pour compenser les dépenses admissibles du projet et qu'il y a un risque que l'aide gouvernementale combinée dépasse un pourcentage déterminé des coûts admissibles du projet.



# PROFIL DES ENTREPRISES SOUTENUES PAR LE PROGRAMME

Les bénéficiaires du programme, à toutes les rondes, consistaient principalement en de jeunes sociétés en démarrage et en petites entreprises. La majorité de ces entreprises soutenues par le PAI avaient déjà un lien avec le PARI CNRC.

**72 %** du financement a été affecté à des PME comptant 9 employés ou moins.

**65 %** du financement a été affecté à des entreprises qui ont déclarées des revenus annuels inférieurs à 250 000 \$.

**35 %** des entreprises bénéficiaires n'avaient pas encore réalisé de revenus (donc, n'avaient pas encore réalisé de ventes).

**61 %** des entreprises soutenues avaient eu des interactions antérieures avec le PARI CNRC (p. ex., elles avaient bénéficié de services-conseils ou obtenu un financement pour un projet entre l'exercice financier de 2011 et de 2020).

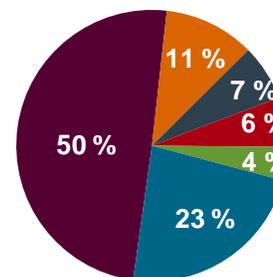


L'**ICT** recoupe plusieurs secteurs, qu'il s'agisse de services logiciels ou informatiques, de communication, de fabrication et de vente de gros.

Le **PIB** représente la valeur totale (reposant sur les dépenses) de tous les biens et services produits chaque année dans une région (province et territoire) ou un pays.

Figure 1.

Près de la moitié des entreprises bénéficiaires du PAI mènent leurs activités dans le secteur de l'information, des communications et de la technologie (ICT).

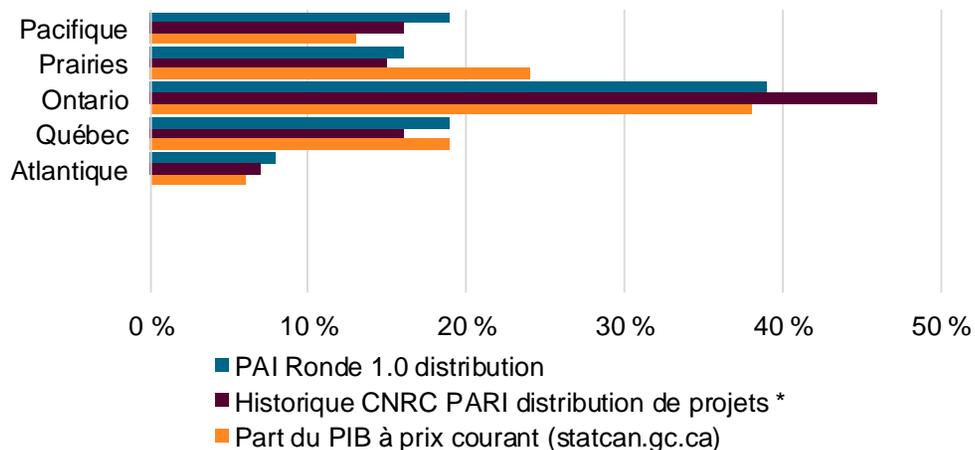


■ ICT (économie numérique) ■ Santé et sciences de la vie  
 ■ Énergie et ressources ■ Fabrication et matériaux  
 ■ Agriculture et aliments ■ Autres

Figure 2.

La répartition régionale des entreprises bénéficiaires du PAI correspond généralement à la répartition historique des projets financés par le PARI CNRC.

\*L'établissement du budget pour financer les projets du PARI CNRC repose sur la répartition du produit intérieur brut (PIB) par région.



Source(s) : Examen de documents, examen de données



# PROFIL ACS PLUS DES ENTREPRISES SOUTENUES PAR LE PROGRAMME



L'ACS Plus n'était pas une considération pertinente dans la conception du PAI. Après l'introduction du programme, le CNRC a demandé aux entreprises de fournir (sur une base volontaire) les données qui lui permettraient d'établir quelles entreprises étaient détenues ou gérées par des groupes souvent sous-représentés (c.-à-d., les femmes, les Peuples autochtones et d'autres groupes minoritaires).

Le PARI CNRC a entrepris une collecte de données pour l'ACS Plus au cours de l'exercice de 2021. Les clients du PARI CNRC (y compris les entreprises soutenues par le PAI) ont été invités à mettre à jour volontairement leur information sur le portail des clients du PARI CNRC. Parmi les renseignements demandés, les entreprises devaient indiquer le pourcentage de femmes, de membres des minorités visibles et de Peuples autochtones présents dans trois niveaux de l'organisation (propriété de l'entreprise, conseil d'administration et équipe de direction).

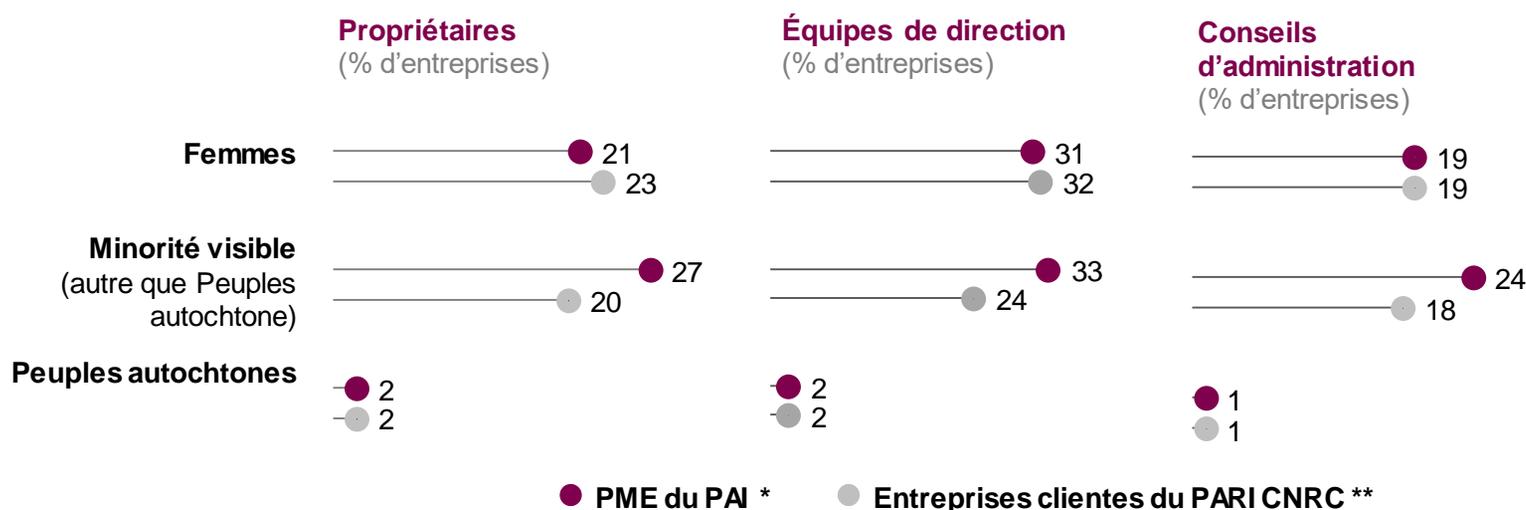
Au total, 626 dossiers ont été remplis par les entreprises du PAI, ce qui signifie que des données relatives à l'ACS Plus sont disponibles pour environ 28 % des PME soutenues par le PAI. À partir de ces données partielles, il est possible de déduire que les entreprises soutenues par le PAI présentent les mêmes proportions que les entreprises clientes du PARI CNRC en ce qui a trait à la représentation de l'ACS Plus.

Figure 3.

**Les proportions quant à la représentation de l'ACS Plus des entreprises soutenues par le PAI étaient les mêmes que celles des entreprises clientes du PARI CNRC.**

\* Entreprises ayant une représentation égale ou supérieure à 33%.

\*\* L'ensemble de données du PARI CNRC comprend les PME soutenues par le PAI, septembre 2021 : entreprises clientes du PARI CNRC n=3 197; PME du PAI n=626.



Source(s) : Examen de documents, examen de données



# PERTINENCE

---

Les PME ont été confrontées à des défis considérables et immédiats dès le début de la pandémie, lorsque les mesures de confinement liées à la COVID-19 ont été mises en place partout sur la planète et que les répercussions futures de la pandémie demeuraient imprévisibles. Considérant ce contexte, il y avait un besoin avéré pour le programme. Des programmes similaires étaient mis en œuvre dans d'autres pays. Le PAI répondait à un besoin au Canada pour permettre aux PME novatrices et prometteuses d'accéder aux initiatives de soutien d'urgence du gouvernement. Le programme a travaillé de concert avec d'autres programmes de soutien financier d'urgence.

---

# BESOIN AVÉRÉ POUR LE PROGRAMME D'AIDE À L'INNOVATION

Les PME ont été confrontées à des défis considérables et immédiats dès le début de la pandémie de COVID-19, avec la mise en place des mesures de confinement. Considérant ce contexte, il y avait un besoin avéré pour le programme.

## Au moment du lancement du programme, le besoin était évident



Les PME jouent un rôle important dans l'économie canadienne. Les petites entreprises représentent 98 % des établissements employeurs au Canada, et elles emploient 69 % de la main-d'œuvre du secteur privé. Ces statistiques correspondent à la part de 75 % de l'emploi par les PME en moyenne au sein des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Les PME et les entreprises en démarrage ont été désignées parmi les organisations les plus touchées et les plus vulnérables aux effets de la COVID-19, parce qu'elles étaient plus fragiles sur le plan financier, ayant de plus petites réserves de liquidités et des capacités plus faibles relatives à la chaîne d'approvisionnement. Malgré ce contexte, les mesures d'intervention immédiates du gouvernement à la pandémie ne ciblaient généralement pas les entreprises en démarrage ni les jeunes sociétés. De plus, les nouvelles entreprises peinaient à accéder aux mesures d'allègement en matière de trésorerie en raison des critères d'admissibilité. Souvent, les soutiens gouvernementaux immédiats exigeaient la présentation des preuves de l'existence de l'organisation et de sa rentabilité au cours des dernières années.

Les PME ont été confrontées à des défis majeurs et à de grandes incertitudes causés par la pandémie, notamment les jeunes sociétés touchées par des enjeux comme l'abandon ou la diminution des activités de R-D, la réduction des effectifs, la désorganisation du marché, l'annulation de contrats, l'aversion au risque des investisseurs, et les répercussions sur les partenaires des principales chaînes d'approvisionnement.

**Le nombre élevé de demandes de financement (4 257) présentées au PAI fait foi du besoin pour le programme.** Ce nombre a aussi été considéré comme une indication que le programme visait la bonne cible.

Source(s) : Examen de documents (McKinsey), examen de données, entretiens avec des interlocuteurs externes et internes, groupes de discussion, études de cas

## Le recours aux subventions salariales a été une mesure partagée par la plupart des grandes puissances économiques

Les subventions salariales, partout dans le monde, ont répondu aux besoins immédiats de soutien dès le début de la pandémie de COVID-19. Les rapports indiquent que 90 % des pays ont mis en œuvre des mesures qui ciblaient précisément les PME et que 95 % des pays à revenu élevé ont eu recours aux subventions salariales en réponse à la COVID-19 (OCDE).

Comme ce fut le cas au Canada, d'autres gouvernements ont aussi mis au point des mesures pour injecter des liquidités supplémentaires qui ciblaient précisément les entreprises en démarrage, en complément aux autres mesures d'urgence.

« Nous sommes une jeune entreprise, fondée en janvier 2020. Lorsque la pandémie est survenue, nous étions en pleine campagne de financement. La pandémie a mis un frein à tout cela et nous a mis en position de vulnérabilité; le PAI est arrivé à point nommé. »

– Bénéficiaire du programme, étude de cas

« Nous sommes une entreprise en démarrage qui n'a pas encore réalisé de revenus, et nous étions très inquiets par rapport à notre capacité de générer des investissements lorsque tout a fermé. Le PAI nous a sauvés. Nous avons mis à pied notre effectif, mais nous avons pu ramener tout le monde lorsque nous avons eu la subvention. »

– Bénéficiaire du programme, étude de cas



## BESOIN AVÉRÉ POUR LE PROGRAMME D'AIDE À L'INNOVATION

Les PME ont été davantage touchées par la COVID-19 que les grandes sociétés au Canada et à l'étranger. Les PME ont continué de craindre les effets des perturbations, alors que la pandémie semblait s'éterniser.

### Les PME ont été plus durement touchées par la pandémie

Les entreprises soutenues par le PAI étaient confrontées à de nombreux défis pour maintenir leurs activités, ce qui les incitait, ou les aurait incitées, à appliquer des mesures défensives pour préserver leurs liquidités. Le moyen le plus utilisé pour préserver les liquidités consistait à réduire les effectifs, retardant ainsi les activités de R-D et nuisant à la compétitivité.

Au troisième trimestre de 2020, 40 % des PME canadiennes déclaraient une baisse de revenus d'au moins 40 % à partir d'avril 2019, comparativement à 28 % des entreprises comptant plus de 500 employés. 45 % des PME canadiennes mettaient à pied des travailleurs, représentant plus de la moitié des entreprises qui avaient mis à pied plus de 50 % de leurs effectifs, comparativement à 23 % parmi les entreprises comptant plus de 500 employés.

En avril 2020, lorsque le programme a été lancé, Statistique Canada a publié des données qui indiquaient que 26 % des PME comptant de un à quatre employés, 40 % des PME comptant de cinq à 19 employés, et 35 % des PME comptant de 20 à 99 employés avaient dû mettre à pied au moins 50 % de leurs effectifs en raison de la pandémie. Par comparaison, seulement 17 % des grandes organisations avaient dû mettre à pied au moins 50 % de leurs travailleurs.

Ailleurs dans le monde, les statistiques sur 50 pays indiquent ce qui suit :

- près de trois entreprises en démarrage sur quatre ont vu fondre leurs revenus et leurs liquidités au lendemain immédiat de la pandémie;
- 41 % ont eu besoin de réunir des capitaux dans les trois mois suivants pour survivre.

**Source(s) :** Examen de documents (Statistique Canada, Startup Genome), examen de données, entretiens avec des interlocuteurs externes et internes, groupes de discussion, études de cas

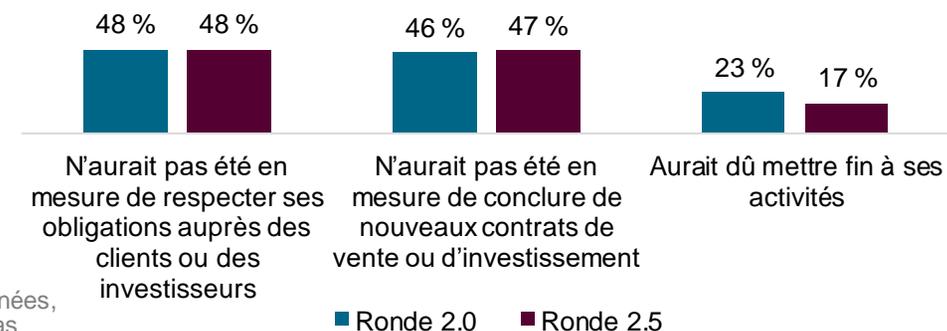
### Les PME soutenues par le PAI ont lutté pour conserver le personnel engagé au début de la pandémie

Certaines PME avaient déjà mis à pied des employés lorsque le PAI a été créé. Sans le financement du PAI, 62 % des entreprises de la ronde 1.0 ont indiqué qu'elles auraient dû procéder à des mises à pied ou réduire leurs effectifs. Les mêmes résultats ont été obtenus auprès des bénéficiaires des rondes 2.0 (67 %) et 2.5 (60 %). De plus, même durant les rondes 2.0 et 2.5, les entreprises ont continué de craindre les répercussions négatives qui surviendraient sans le financement du programme.

En plus du PAI, pour compenser pleinement les effets de la pandémie, de nombreuses entreprises ont eu besoin d'autres sources de financement en plus des subventions salariales. En règle générale, elles ont sollicité des prêts aux entreprises pour maintenir leurs activités commerciales, notamment pour être en mesure de faire face aux dépenses opérationnelles courantes.

Figure 4.

**Sans le financement du PAI, près de la moitié des entreprises des rondes 2.0 et 2.5 prévoyait de ne pas être en mesure de respecter leurs obligations auprès des clients ou des investisseurs, ou de conclure de nouvelles ententes.**



# LE PAI A COMBLÉ UN VIDE

Le PAI a comblé un vide dans les initiatives de soutien d'urgence du gouvernement pour les PME novatrices et prometteuses, notamment les jeunes sociétés en démarrage, et il a travaillé de concert avec d'autres programmes de soutien financier d'urgence. Ces aides étaient vitales pour les entreprises qui devaient couvrir les salaires et les dépenses opérationnelles sans être accablées de dettes supplémentaires. Le programme s'est également rajusté au fil de l'évolution des besoins dans l'écosystème formé par les PME.

## Le PAI a comblé un vide dans l'écosystème

À l'unanimité, les intervenants ont convenu que le PAI était une nécessité et qu'il comblait précisément un vide dans l'écosystème de soutien à l'innovation pour les jeunes sociétés et les PME en R-D. Le PAI a ciblé les PME qui n'étaient pas admissibles à la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), le principal programme de subvention salariale d'urgence du gouvernement administré par l'Agence de revenu du Canada (ARC). Ces entreprises comprenaient les jeunes sociétés en démarrage et celles qui n'avaient pas encore réalisé de revenus, ainsi que celles qui ne pouvaient pas faire la preuve d'une baisse de 30 % de leurs revenus.

## Les entreprises qui ont reçu du financement du programme avaient besoin de soutiens combinés pour faire face à la crise

Les entreprises soutenues par le PAI avaient besoin de soutiens combinés pour maintenir leurs activités et l'apport de liquidités disponibles. Au cours de la ronde 1.0, 55 % des entreprises ont aussi reçu d'autres formes de soutien gouvernemental. Le plus souvent, elles ont eu accès à la subvention salariale temporaire de 10 % de l'ARC pour les employeurs, à un prêt sans intérêt du Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC), au programme de prêts conjoints de la Banque de développement du Canada (BDC) pour répondre à leurs besoins de flux de trésorerie opérationnels, et à la garantie de prêt d'Exportation et développement Canada (EDC) pour soutenir l'accès au crédit. Les programmes de prêts d'urgence ont aidé à couvrir les dépenses opérationnelles, comme le maintien des provisions, tandis que le PAI soutenait les dépenses salariales.

Le PAI était un programme complémentaire (et non redondant) aux autres soutiens; la manière dont il a été conçu et mis en œuvre empêchait les recoupements avec les autres programmes d'aide. À titre d'exemple, le financement ne pouvait être concurrent à la SSUC et des règles de cumul devaient être respectées.

Source(s) : Examen de documents, examen de données, études de cas, entretiens avec des interlocuteurs internes et externes, groupes de discussion

## Les besoins ont évolué durant la période d'exécution du programme, et le programme s'est ajusté en conséquence

Certaines entreprises — particulièrement dans le secteur de l'ICT — ont été en mesure de se remettre sur pied rapidement et ont même enregistré une croissance durant la pandémie, stimulée par la nécessité de réorienter les activités vers les plateformes virtuelles. Le programme a donc rajusté ses exigences pour les rondes 2.0 et 2.5 pour mettre l'accent sur les plus petites entreprises qui avaient des besoins continus et celles qui comportaient un volet de R-D, et pour mettre en place un soutien dégressif.

## Le sort des entreprises aurait été beaucoup plus déplorable sans le financement du programme

Au cours de la période de mise en œuvre du programme, bon nombre d'entreprises avaient indiqué qu'elles étaient pessimistes quant à leurs chances de survie. Tel qu'il est indiqué dans les rapports finaux publiés après chaque ronde de financement, le pourcentage d'entreprises qui déclaraient qu'elles n'auraient « probablement pas » ou « définitivement pas » survécu sans le financement du programme n'avait de cesse d'augmenter, passant de 44 % à la ronde 1.0, à 58 % à la ronde 2.0 et à 60 % à la ronde 2.5. De surcroît, les bénéficiaires du PAI consultés dans le cadre du processus d'évaluation ont confirmé que leur situation aurait été bien pire sans le financement.



# RÉSULTATS ATTENDUS

---

Le programme d'aide à l'innovation a dépassé ses cibles quant au nombre d'entreprises et d'emplois soutenus. Il a réussi à réduire au minimum les effets négatifs de la pandémie sur les entreprises bénéficiaires. Le PAI a fourni le financement de transition dont les entreprises avaient besoin pour maintenir leurs activités régulières et poursuivre ou rajuster leur trajectoire de croissance prévue. Certaines entreprises ont été en mesure d'exploiter les occasions provoquées par la pandémie.

---

# ENTREPRISES ET EMPLOIS SOUTENUS

Le PAI a été créé pour répondre aux besoins immédiats de liquidités et offrir aux PME un soutien qui s'imposait de toute urgence. Le programme a atteint ses cibles quant aux fonds engagés et au nombre d'entreprises et d'emplois soutenus.

## Le programme a attribué la presque totalité de son enveloppe de financement

Le PAI n'a pas été conçu ni exécuté en tant que programme d'admissibilité continue; il devait donc gérer une enveloppe de financement préétablie. Le programme a réussi à attribuer la totalité de l'enveloppe de financement affectée à la ronde 1.0 (250 millions de dollars), ainsi que la majorité des fonds engagés pour les rondes 2.0 et 2.5 (127 millions sur 155 millions de dollars, soit 82 %).

Il a également atteint son objectif qui visait à cibler les nouvelles entreprises. Les caractéristiques des entreprises soutenues étaient alignées sur les objectifs du programme. En outre, la répartition du financement du programme était bien équilibrée entre les régions comparativement à la répartition des demandes de subventions et à la répartition historique des projets financés par le PARI CNRC.

## Le programme a surpassé ses objectifs en matière de résultats quant au nombre d'entreprises et d'emplois soutenus

Le PAI a surpassé ses cibles quant au nombre d'entreprises uniques soutenues (objectif surpassé par 123 %) et au nombre d'emplois soutenus (surpassé par 11 %). Au total, 2 230 entreprises ont été soutenues au cours de la ronde 1.0. Les rondes subséquentes ont ciblé davantage les entreprises plus petites (soutenues à la ronde 1.0) qui avaient un volet consacré à la R-D :

- Ronde 2.0 : 1 384 entreprises, 9 009 emplois
- Ronde 2.5 : 1 269 entreprises, 7 242 emplois



« Le PAI nous a aidés à réduire l'écart. Nous avons été en mesure d'accomplir ce que nous avions prévu [et] de poursuivre nos activités comme d'habitude. »

— Bénéficiaire du programme

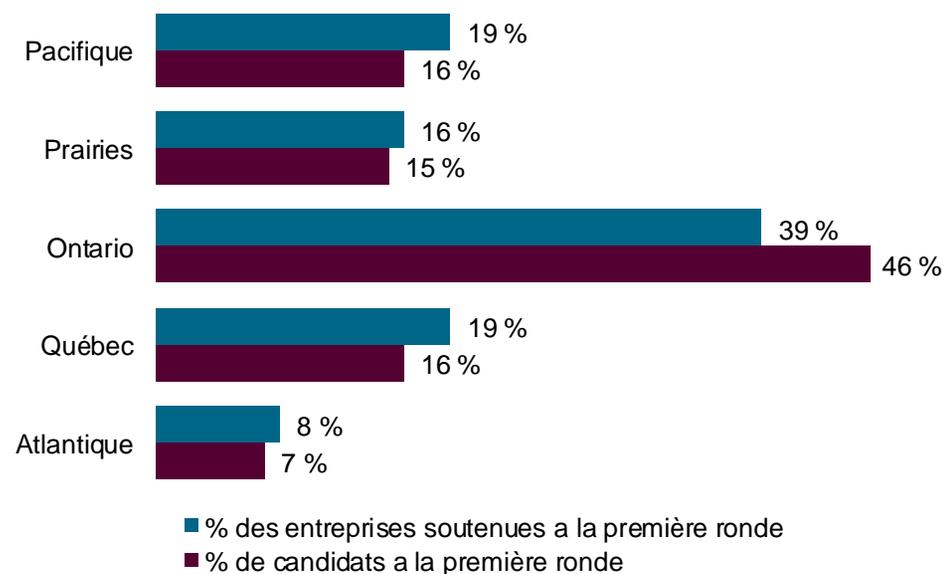
Source(s) : Examen de documents, examen de données

Le programme a surpassé ses résultats immédiats attendus



Figure 5.

La répartition des entreprises soutenues par le PAI était bien équilibrée entre les régions comparativement à la répartition des demandes de subventions



# RÉPERCUSSIONS IMMÉDIATES DÉMONTRÉES

Les PME ciblées ont survécu aux incertitudes économiques initiales qu'a fait planer la pandémie de COVID-19. Le risque de répercussions négatives a été réduit pendant suffisamment longtemps pour soutenir les entreprises.

## Le PAI a aidé les PME à éviter la nécessité d'appliquer des mesures défensives additionnelles en réaction à la COVID-19

Le programme a aidé les entreprises à éviter de procéder à des mises à pied, de réengager les travailleurs qui avaient été mis à pied temporairement, et à éviter un ralentissement des affaires suffisamment longtemps pour permettre de stabiliser les activités. Il était particulièrement crucial de maintenir en poste les employés. Pour certaines entreprises, il aurait été difficile de réengager le personnel ou de recruter des employés pour pourvoir les postes hautement spécialisés.

Une majorité d'entreprises soutenues ont déclaré que le programme les avait aidées à préserver leurs liquidités (92 %), et 77 % ont convenu que la durée du financement leur a permis de maintenir leurs activités durant la période d'incertitude causée par la pandémie. Plus de 80 % des entreprises soutenues par le PAI n'ont pas eu à réduire leurs effectifs durant la pandémie (53 % ont déclaré une augmentation du nombre d'employés actifs et 28 %, des niveaux de dotation inchangés).

Près de 71 % des bénéficiaires du programme qui ont fourni des rapports finaux ont attribué au PAI une note élevée (8, 9 ou 10 sur 10) lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure le programme avait permis à leur entreprise de maintenir ses activités régulières. Ce commentaire était particulièrement positif chez les entreprises de moins de 10 employés.



**des entreprises ont accueilli favorablement l'approche du premier paiement forfaitaire unique représentant 80 % des fonds demandés, indiquant que cette approche les avait aidés à préserver leurs liquidités.**

## La durée du financement du PAI était suffisante pour aider les entreprises à traverser les pires moments de la crise, mais elles sont toujours confrontées à des défis.

Les entreprises n'ont subi aucune conséquence majeure lorsque le financement du programme a pris fin, mais environ une PME sur cinq demeure confrontée à des défis associés à la pandémie. Parmi les difficultés rencontrées, mentionnons les perturbations qui perdurent dans les chaînes d'approvisionnement, les mesures visant à limiter les déplacements, la réduction de la demande sur le marché, les répercussions sur les partenaires, et la difficulté à recruter et à retenir le personnel.

## Il conviendrait d'approfondir la recherche pour confirmer le taux de survie des entreprises soutenues par le PAI

Parmi les entreprises soutenues qui ont participé à l'évaluation post-financement (un taux de réponse de 62 %), 98 % étaient toujours en activité en août 2021. L'évaluation ne disposait pas d'un groupe de comparaison formé d'entreprises non soutenues par le PAI (y compris de demandeurs non retenus pour un financement par le PAI) affichant des profils similaires aux fins de comparaison des résultats; en outre, l'évaluation n'a pas été en mesure de confirmer la situation des clients soutenus restants (38 %).

**« Depuis la fin du programme, nous sommes un peu plus prudents – nous surveillons de très près la situation. Le risque de mise à pied du personnel est encore une réalité pour nous. Nous faisons tout en notre possible, mais nous devons sans doute laisser partir une ou deux personnes. »**

— Bénéficiaire, participant au groupe de discussion



Source(s) : Examen de données, entretiens avec des interlocuteurs internes et externes, groupes de discussion, études de cas



# LES ENTREPRISES CONTRIBUENT À LA RELANCE ÉCONOMIQUE DU CANADA

Le PAI a fourni le financement de transition dont les entreprises avaient besoin pour maintenir la trajectoire de croissance prévue. Certaines entreprises ont été en mesure d'exploiter les occasions provoquées par la pandémie de développer de nouveaux produits et services, et d'ajouter de nouveaux clients. Certaines PME ont pu favoriser et conclure des opérations de capital-investissement.

## Le financement du programme a permis aux entreprises d'obtenir des fonds ou des investissements additionnels

Les entreprises ont pu s'adapter pour maintenir leurs activités pendant la période où elles ont reçu un financement du programme, de sorte que les plans d'affaires existants ou de rechange ont pu être réalisés et, dans certains cas, de nouvelles lignes de produits ont été créées. Le financement du programme a permis aux entreprises d'obtenir des fonds ou des investissements supplémentaires parce qu'elles ont pu maintenir les niveaux de dotation en personnel nécessaires au maintien ou à la croissance des activités.



**des entreprises qui ont participé à l'évaluation post-financement ont indiqué une augmentation des revenus entre 2020 et 2021.**

Le programme a permis de favoriser le capital-investissement et d'autres types de financement (p. ex., de programmes de financement provinciaux et du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie [CRSNG]). À titre d'exemple, certaines entreprises qui ont fait l'objet d'études de cas ont été en mesure de prouver suffisamment leur valeur éventuelle pour attirer les investisseurs.



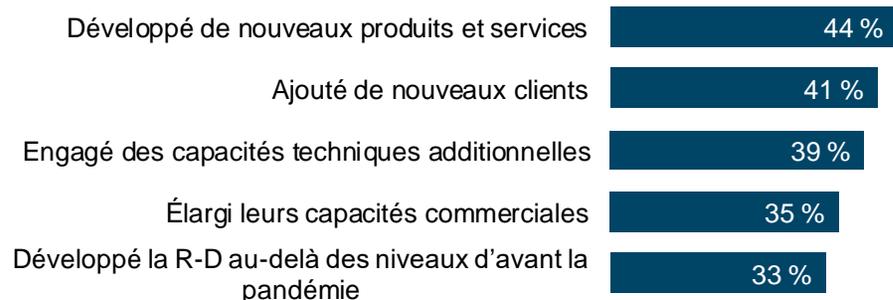
On prévoyait que les entreprises soutenues par le PAI avaient le potentiel de se rétablir et d'avoir des retombées économiques importantes. En outre, les critères de sélection prenaient en considération les meilleures perspectives de croissance éventuelle et de réussite après la COVID-19.

## Le financement du programme a assuré la continuité de l'innovation

Le financement du PAI a eu des répercussions positives sur les capacités d'innovation des PME durant la pandémie : 41 % des entreprises de la ronde 1.0 et 86 % des entreprises des rondes 2.0 et 2.5 ont été en mesure de poursuivre leurs activités de R-D, comparativement à seulement 19 % des PME canadiennes novatrices, selon un sondage mené à l'échelle nationale par Statistique Canada. Les entreprises soutenues par le PAI ont également devancé considérablement d'autres PME novatrices sur le plan du maintien des employés et des investissements généraux en R-D (86 % contre 36 %) et des investissements dans le développement de nouveaux produits ou l'amélioration de produits (72 % contre 6 %).

Figure 6.

**De plus, les entreprises soutenues par le programme ont :**



**« Le financement du PAI a permis à l'entreprise de prendre une pause, d'examiner les autres occasions d'affaires et de concevoir un plan stratégique dont l'objectif est à plus long terme, plutôt que de fermer ses portes ou de se contenter de la première solution génératrice de revenus. »**

— CTI interrogé



Source(s) : Examen de données, examen de documents (Statistique Canada, Conference Board Canada), entretiens avec des interlocuteurs internes, groupes de discussion, études de cas



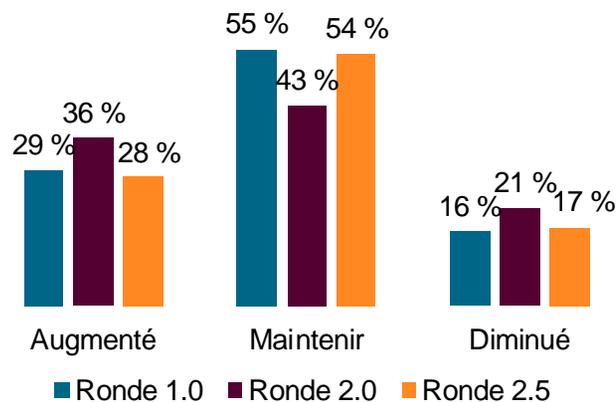
# LES ENTREPRISES CONTRIBUENT À LA RELANCE ÉCONOMIQUE DU CANADA

Les entreprises soutenues par le PAI ont été en mesure de maintenir ou d'augmenter le nombre de leurs employés actifs, de poursuivre leur développement commercial et leurs activités de R-D durant la pandémie. Les entreprises soutenues par le programme ont généré une valeur supplémentaire dans l'économie du Canada.

## La plupart des entreprises soutenues par le PAI, dans l'ensemble des régions, ont pu maintenir leurs revenus et leurs employés actifs

Le financement du programme a eu l'effet immédiat voulu, soit de permettre aux entreprises de conserver leurs effectifs et de poursuivre leurs activités. Plus de 62 % des entreprises soutenues par le PAI ont indiqué avoir au moins maintenu leurs revenus entre 2020 et 2021.

**Figure 7.**  
La majorité des entreprises ont soit augmenté ou maintenu le nombre de leurs employés salariés (T4) durant les trois rondes de financement.



## Les entreprises appuyées par le programme ont contribué à la relance économique du Canada

Les travailleurs soutenus par le PAI ont généré une valeur supplémentaire dans l'économie du Canada. Selon les simulations de modèles d'entrées-sorties de Statistique Canada, la valeur économique totale générée par l'investissement de 373,8 millions de dollars dans la subvention salariale du PAI a représenté plus de 1,5 milliard de dollars en biens et services.



Incidence totale sur le PIB  
**867,7 M\$**



Ratio de la valeur générée par rapport au PIB  
**1:2,32**

Cette valeur a eu un effet direct et indirect totalisant 867,7 millions de dollars sur le PIB. Chaque dollar de subvention salariale investi s'est transformé en valeur économique de 2,32 \$ en contribution au PIB du Canada. Selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), les entreprises soutenues par le PAI dans trois secteurs ont contribué pour plus de 100 millions de dollars au PIB par secteur.

## Le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques a généré les retombées économiques les plus importantes sur le PIB du Canada.

Secteur	Retombées économiques (000 \$)	Exemple de sous-secteurs
Services professionnels, scientifiques et techniques	326 814 \$	Conception de systèmes informatiques, services de R-D scientifiques, services d'architectes ou d'ingénieurs, de gestion ou de consultation scientifique et technique, publicité et relations publiques.
Fabrication	121 572 \$	Composants électroniques et informatiques, équipement médical et fournitures, produits chimiques et plastiques, équipement électrique, machinerie industrielle, produits pharmaceutiques et médicaux.
Industrie de l'information et industrie culturelle	112 558 \$	Éditeurs de logiciel, télécommunications, traitement et hébergement de données, cinéma et vidéo.

Source(s) : Examen de données, entretiens avec des interlocuteurs externes et internes, études de cas, simulations de modèles d'entrées-sorties



# LES ENTREPRISES CONTRIBUENT À L'INNOVATION DANS LES SECTEURS DES TECHNOLOGIES

Le PAI a donné le temps aux entreprises de réorienter ou de réaligner leurs activités commerciales pour répondre à la demande durant la pandémie. À titre d'exemple, certaines entreprises ont été en mesure d'examiner d'autres débouchés d'affaires, de développer un portefeuille d'investissement qui a attiré les investisseurs, et de poursuivre la R-D et d'améliorer leurs produits.

## Études de cas sur des entreprises qui contribuent aux secteurs de la technologie du marketing et de l'économie de la santé

### Logiciel de marketing interactif

L'entreprise 1 est une petite entreprise comptant quatre personnes, détenue par une femme, qui était aux prises avec des défis financiers importants (l'entrepreneure engageait ses finances personnelles) lorsque la pandémie a entraîné l'arrêt de toutes les activités. Les dépenses ont cessé dans l'ensemble du secteur de la technologie du marketing.

Le financement du PAI a permis à l'entreprise de conserver ses employés et de générer des ventes, suffisamment pour qu'elle survive et puisse développer un bon portefeuille d'investissement qui a attiré des investisseurs, obtenant un financement du capital de risque.

### Technologie prêt-à-utiliser en soins de santé

L'entreprise 2 est une entreprise qui n'a pas encore réalisé de revenus (pas de ventes) et qui met au point des dispositifs informatiques intelligents et prêt-à-utiliser ciblant le secteur de la santé.

Durant la pandémie de COVID-19, l'essai de produit a été considérablement retardé puis interrompu puisque les utilisateurs ciblés étaient occupés à surmonter les défis de première ligne associés à la pandémie. Par conséquent, l'entreprise a été confrontée à des problèmes importants de liquidités.

Le soutien du PAI a permis à l'entreprise d'éviter les mises à pied, de poursuivre ses activités de R-D et d'améliorer son produit. À la fin de la ronde 1.0, l'entreprise avait déposé une demande de brevet, et augmenté son personnel, passant de trois employés visés par la demande de subvention initiale à neuf employés (y compris des étudiants engagés pour l'été).

### Logiciel de facturation des soins de santé

L'entreprise 3 était en activité depuis moins d'un an quand la pandémie a frappé. Elle ne s'était pas qualifiée pour un autre financement d'urgence du gouvernement fédéral. Comme l'entreprise était en processus d'expansion et en voie de ratifier des contrats avec des cliniques et des hôpitaux lorsque la pandémie a commencé, sa capacité à générer des revenus a été grandement touchée. Toutes les activités non essentielles dans les hôpitaux et les cliniques ont été interrompues de sorte que l'entreprise n'avait plus accès aux décideurs.

Grâce au financement du PAI qui lui a donné le temps d'examiner d'autres débouchés commerciaux, l'entreprise a découvert qu'une plateforme en soins de santé comme la sienne était requise en Afrique; la solution informatique favorisait la facturation médicale de façon sûre et contrôlée. Utilisant la même technologie, l'entreprise a changé de cap pour commercialiser son logiciel au Nigéria.



# RÉSULTATS INATTENDUS

---

La majorité des entreprises soutenues par le PAI avaient déjà un lien avec le PARI CNRC ou avec un CTI; toutefois, 140 entreprises soutenues par le PAI qui n'avaient jamais obtenu auparavant un financement du PARI CNRC ou de services-conseils sont devenues des clients du PARI CNRC grâce au PAI. Près de 7 % des entreprises qui ont participé à l'évaluation ont été exposées une première fois au PARI CNRC par le truchement du PAI.

---

# AUGMENTATION DES ACTIVITÉS LIÉES AUX PROJETS ET DES ATTENTES À L'ÉGARD DU PARI CNRC

Le PAI a eu pour effet de faire connaître le PARI CNRC à certaines entreprises, et a généré de nouveaux clients et projets pour le PARI CNRC. Toutefois, le programme a également suscité des attentes de financement de projets par le PARI CNRC au sein d'entreprises qui n'y étaient pas (encore) admissibles, créant un besoin temporaire de gestion des attentes de certains bénéficiaires du PAI vis-à-vis la programmation régulière du PARI CNRC.

## La plupart des entreprises bénéficiaires du programme étaient déjà des clients du PARI CNRC ou, du moins, connaissaient l'existence de ce programme

Soixante-et-un pour cent (61 %) des entreprises soutenues par le PAI avaient tiré parti d'interactions antérieures avec le PARI CNRC depuis 2011. Ces entreprises avaient soit obtenu un financement pour un projet ou bénéficié de services-conseils. Grâce à ces relations déjà établies, les CTI étaient les mieux placés pour informer les entreprises au sujet du programme, ce qu'elles ont particulièrement valorisé.

Bien que l'objectif du PAI ait visé à « débloquer des fonds le plus rapidement possible », les CTI ont été en mesure d'offrir un soutien additionnel aux bénéficiaires du PAI, principalement en leur partageant de l'information et en les référant à d'autres programmes pertinents.

## Les entreprises soutenues par le PAI sont devenues de nouveaux clients du PARI CNRC

Même si ce n'était pas l'intention du programme, il a attiré de nouveaux clients au PARI CNRC et a permis aux CTI de connaître de nouvelles entreprises. En fait, 147 entreprises soutenues par le PAI sont devenues de nouveaux clients du PARI au cours des exercices de 2020-2021 ou de 2021-2022, obtenant ainsi un financement pour un projet, des services-conseils, ou les deux. Selon l'évaluation post-financement, 22 entreprises qui ont indiqué qu'elles ne connaissaient pas du tout le PARI CNRC avant de recevoir le soutien du PAI sont devenues des clients du PARI CNRC.

## Le programme a dû gérer certaines attentes vis-à-vis du financement du PARI CNRC

Le PAI peut avoir, par inadvertance, mené certaines entreprises à penser qu'elles pouvaient s'attendre à obtenir un financement du PARI CNRC. Le PAI a été exécuté comme étant un programme de subvention salariale fondée sur les besoins, avec l'objectif clairement établi d'offrir un soutien aux entreprises le plus rapidement, efficacement et simplement possible. L'admissibilité au programme reposait sur une démonstration simple du besoin et sur un ensemble défini de critères. Certaines entreprises ont présumé à tort qu'en recevant un financement du PAI, elles devenaient clientes du PARI CNRC et qu'elles seraient ainsi admissibles à un financement discrétionnaire du PARI CNRC.

Il y a eu un certain manque de clarté en ce qui concerne la différence entre le PAI et le PARI CNRC, et certaines entreprises n'ont pas bien compris que le PAI et le PARI CNRC étaient des programmes distincts avec des critères d'admissibilités différents pour appuyer les décisions de financement.

**« Le PAI n'était pas un programme de financement discrétionnaire, il s'agissait d'un mécanisme. [...] Nous avons dû livrer la bataille cette fois concernant le PARI, tentant d'expliquer le PARI et de modérer les attentes des entreprises entourant ce qu'elles pouvaient espérer obtenir de ce programme. Il est beaucoup plus difficile de dire "non". »**

- Interlocuteur interne interrogé



# CONCEPTION ET PRESTATION DU PROGRAMME

---

La prestation du programme s'est déroulée efficacement grâce à des orientations opérationnelles claires, à une bonne formation du personnel, à une bonne communication, et à un soutien offert tout au long de la mise en œuvre et de l'exécution. Les systèmes infotechnologiques, les procédures opérationnelles, les autorisations de financement et le réseau solide de CTI du PARI CNRC ont tous contribué à la prestation efficace du programme et au déploiement rapide des fonds. Le dévouement des employés du PARI CNRC a certes été un facteur de réussite; cependant, la demande qui a pesé sur le personnel était considérable. Les ressources humaines ont été sollicitées à la limite de leurs capacités pour exécuter le PAI, en plus d'effectuer leurs tâches courantes; leur charge de travail a été particulièrement alourdie par le fait de devoir gérer les questions de cumul de financement.

---

# CONCEPTION ADÉQUATE

---

La ronde 1.0 du PAI a ciblé les bonnes entreprises selon les objectifs du programme, et les rondes subséquentes ont ciblé davantage les entreprises qui avaient le plus besoin d'aide. Cependant, il est possible que certaines entreprises novatrices en démarrage aient été délaissées en raison de la restriction limitant la participation des entreprises admissibles aux rondes subséquentes de financement du PAI uniquement à celles qui avaient pris part à la ronde 1.0.

---

## **L'exécution du PAI a été conforme à l'intention, dans les limites des paramètres définis pour le programme**

Il n'y avait pas de différences majeures entre la conception et la prestation pour le programme. Dans l'ensemble, l'approche appliquée pour sélectionner les entreprises à la ronde 1.0 a été efficace et a ciblé les bonnes entreprises selon les objectifs du programme, considérant la diversité des profils des entreprises et des secteurs. Une évaluation préliminaire menée par l'équipe de la vérification du BVE du CNRC a révélé que le PARI CNRC avait mis en place des mesures de contrôle appropriées pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds, tout en exécutant le programme à une vitesse sans précédent. Les caractéristiques des entreprises soutenues étaient alignées sur le profil des entreprises ciblé par le programme.

Certains processus ont été rajustés dans l'intervalle des rondes de financement, et l'efficacité de la prestation s'est constamment améliorée à mesure que le personnel maîtrisait les conditions et les attentes. Alors que la ronde 1.0 consistait en un appel général et ouvert, pour la ronde 2.0, le financement a ciblé davantage les entreprises qui avaient un besoin constant et qui menaient des activités consacrées à la R-D; pour la ronde 2.5, le programme a fixé un plafond de revenu.

**Source(s)** : Examen de données, examen de documents, entretiens avec des interlocuteurs externes et internes, études de cas

## **L'approche adoptée pour l'invitation à participer à la ronde 2.0 a été considérée comme efficace, mais elle pourrait avoir empêché certaines entreprises d'obtenir un soutien nécessaire**

La décision d'attribuer le financement de la ronde 2.0 uniquement aux bénéficiaires de la ronde 1.0 reposait sur l'hypothèse que la majorité des bénéficiaires du financement de la ronde 1.0 seraient admissibles à un soutien additionnel. Dans l'ensemble, les interlocuteurs interrogés ont convenu que l'attribution du financement des rondes 2.0 et 2.5 uniquement aux bénéficiaires de la ronde 1.0 semblait être une approche judicieuse dans les circonstances puisque le programme avait rejoint la clientèle appropriée à la ronde 1.0.

Toutefois, il a été entendu que certaines entreprises, qui pouvaient avoir raté la ronde 1.0 pour une multitude de raisons (p. ex., ne connaissaient pas le programme, ont manqué de temps ou ne disposaient pas à l'époque de la capacité requise pour présenter une demande) ou qui ont connu des changements de circonstances dans l'intervalle entre les rondes, auraient pu bénéficier du financement à la ronde 2.0. La question demeure hypothétique puisque l'évaluation ne peut évaluer le nombre d'entreprises dans le besoin qui n'ont peut-être pas présenté une demande à la ronde 1.0, mais elle a été soulevée par des informateurs clés internes et externes.

En règle générale, les activités de communication et de mobilisation ont été déclarées comme ayant été efficaces. Toutefois, un plus grand nombre de clients ne faisant pas partie de la clientèle du PARI CNRC aurait pu être atteint pour la ronde 1.0 si le PARI CNRC avait effectué une promotion et une sensibilisation supplémentaires par l'entremise des incubateurs et d'autres intermédiaires (p. ex., au moyen de communications avec les accélérateurs, les incubateurs, les associations et les intermédiaires). Ce point a également été soulevé par des informateurs clés internes et externes.



# PRESTATION RÉUSSIE DU PROGRAMME D'AIDE À L'INNOVATION

**Le programme a été bien administré. La prestation efficace et rapide du programme est attribuable au dévouement du personnel et à l'existence des réseaux, des ressources, des systèmes et des procédures déjà établis (et adaptables) de l'écosystème d'innovation du PARI CNRC.**

La prestation du PAI sous forme de programme de contribution a nécessité l'expertise et l'expérience existantes relativement aux subventions et contributions pour répondre aux échéances prescrites. À cette période, le PARI CNRC devait simultanément répondre aux besoins créés par la pandémie à l'interne, renforcer progressivement ses capacités à travail à partir du domicile et s'ajuster à un nouveau mode de prestation des services à la clientèle.

## **La prestation du programme par le PARI CNRC a été efficace**

Il y avait un consensus absolu (chez les intervenants internes et externes) sur le fait que le PARI CNRC a assuré la prestation du PAI avec efficacité, et ce, compte tenu du contexte de la pandémie et du moment auquel le programme a été lancé. La formation du personnel, des orientations opérationnelles et une communication efficace ont contribué à la mise en œuvre et à la prestation.

Bien que le programme ait signalé quelques défis rencontrés notamment sur le plan de la gestion du volume de demandes qui a suivi les décisions de la ronde 1.0, dans l'ensemble, les communications avec les entreprises ont été claires et transmises au moment opportun. Les bénéficiaires ont décrit les processus liés au programme, y compris l'inscription et l'établissement de rapports, comme étant simples, efficaces et directs.



**« Jamais a-t-on vu le gouvernement verser aussi rapidement des fonds! »**

– Organisation externe

## **La prestation rapide et efficace du programme est attribuable aux structures et aux outils existants du PARI CNRC**

Le programme a été exécuté avec efficacité et efficience notamment parce qu'il a tiré parti des infrastructures et des protocoles établis du PARI CNRC. Il a tiré parti du système infotechnologique du PARI et des procédures et autorisations éprouvées associées aux accords de contribution du PARI CNRC.

Les relations déjà bien établies entre les entreprises et les CTI, ainsi que l'expérience acquise par le passé du PARI CNRC en matière de lancement de programmes temporaires au besoin ont également facilité le déploiement rapide des fonds du programme.



Droit d'auteur : sitthipong/Adobe Stock

Source(s) : Examen de documents, examen de données, entretiens avec des interlocuteurs externes et internes, groupes de discussion, études de cas



# DÉFIS SURVENUS LORS DE LA PRESTATION DU PROGRAMME D'AIDE À L'INNOVATION

L'engagement des employés du CNRC a été loué. Cependant, la prestation du PAI a exercé des pressions sur le personnel, considérant l'absence d'une capacité d'intensification au sein du CNRC. La santé mentale, le bien-être et la conciliation travail-vie personnelle des employés ont été mis à rude épreuve. Dans une certaine mesure, la prestation régulière du PARI CNRC a également été perturbée. La nécessité de gérer les complexités associées à la limite de cumul du financement dans un délai très serré d'exécution a créé une charge de travail supplémentaire non prévue. Un plus grand nombre de clients non liés au PARI CNRC auraient peut-être pu être atteints si des communications additionnelles avaient été établies par d'autres mécanismes. Les sites sur les soutiens d'urgence fournis dans l'ensemble du gouvernement du Canada ont été jugés difficiles à parcourir.

## **La demande qui a pesé sur le personnel du PARI CNRC était considérable**

Les employés du PARI ont fièrement occupé leurs postes durant la crise, et leur dévouement a été loué tant par les intervenants internes que par les intervenants externes. Cependant, la prestation du PAI a généré un volume de travail sans précédent qui a posé un défi pour la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être des employés, particulièrement en l'absence d'une capacité d'intensification. La mise sur pied du programme en seulement quatre jours ouvrables, l'évaluation de plus de 4 000 demandes de subventions, la préparation des accords de contribution pour 2 000 entreprises et le traitement d'autant de demandes, tout en répondant simultanément aux demandes de renseignements sur le programme, tout cela dans un délai très serré d'exécution, ont créé des pressions considérables sur le personnel.

## **Dans une certaine mesure, le programme a perturbé l'exécution régulière du PARI CNRC**

Comme la division a accordé la priorité au programme, certains projets du PARI CNRC ont été retardés et ont entraîné à l'occasion des fonds inutilisés du PARI CNRC. Lorsque les bénéficiaires du PAI étaient également des clients du PARI CNRC, les entreprises étaient invitées à accéder au financement du PAI pour le montant complet admissible, ce qui a entraîné une sous-utilisation des fonds affectés aux projets du PARI CNRC (lorsque les mêmes postes étaient couverts).

**Source(s) :** Entretiens, études de cas, groupes de discussion

## **La gestion de la limite sur le cumul de l'aide a pesé sur la charge de travail du personnel**

L'existence d'un certain nombre de programmes d'aide liés à la pandémie offerts concurremment a entraîné un volume de travail imprévu concernant la gestion des limites de cumul du financement fédéral. Les entreprises bénéficiaires du PAI avaient besoin d'aide pour déterminer si elles respectaient les limites de cumul, et chaque demande d'aide exigeait un examen des dossiers individuels. Étant donné les problèmes rencontrés durant la ronde 1.0, le programme a offert de la formation et des outils conçus pour guider les employés dans l'examen des dossiers.

## **La communication entourant le financement du PAI aurait pu être élargie**

Après les annonces sur le programme faites par le Ministère (pour les rondes 1.0 et 2.0), il n'y a pas eu d'autres communiqués du PARI CNRC aux fins d'information. Les communiqués des CTI visaient essentiellement les entreprises qui étaient déjà clientes du PARI CNRC. Les mises à jour sur les prolongations du programme et sur les critères de sélection des rondes 2.0/2.5 ont été limitées — et principalement communiquées à un sous-ensemble préétabli d'entreprises qui avaient participé à la ronde 1.0. De plus, aucune information n'a été fournie sur la fermeture du programme avant la suppression de la page Web sur le PAI. Certains employés de bureaux régionaux du PARI CNRC ont indiqué avoir reçu des demandes d'information et des plaintes d'entreprises qui n'avaient pas été retenues pour les rondes 2.0 ou 2.5. Somme toute, le programme a reçu plus de 800 demandes de renseignements, y compris des demandes d'information additionnelle, des commentaires et des plaintes. Les cadres supérieurs ont décrit ce volume de demandes comme étant plus de dix fois supérieur au nombre reçu dans le cadre du programme régulier du PARI CNRC dans une année donnée.

## **Les communications dans l'ensemble du gouvernement et la coordination entre les divers programmes d'urgence auraient pu être améliorées**

Dans l'ensemble, les communications, les moments choisis pour faire les annonces et les sources d'information sur les soutiens d'urgence fournis par le gouvernement du Canada ont été jugés difficiles à parcourir. Les intervenants ont relevé la nécessité d'une communication coordonnée et livrée en temps opportun sur les soutiens d'urgence gouvernementaux disponibles pour réduire le stress subi par les entreprises, et maximiser l'adhésion aux programmes pour celles dans le besoin.



# LEÇONS APPRISSES

# LEÇONS TIRÉES DE LA CONCEPTION ET DE LA PRESTATION DU PAI

L'évaluation du PAI a mis au jour les leçons suivantes :

## 1. Il est essentiel de disposer d'une structure de programme adaptable et agile pour appuyer la conception et la prestation rapide d'un programme d'urgence.

Le fait de reconnaître que les systèmes et les structures existantes peuvent servir dans les situations d'urgence favorise une réaction plus rapide pour répondre aux besoins essentiels. L'infrastructure et l'expertise du PARI CNRC ont été des éléments essentiels de la conception et de la mise en œuvre efficaces du PAI. L'expérience des employés avec les programmes de paiements de transfert des subventions et contributions a été particulièrement profitable puisqu'ils ont pu se mobiliser sans formation, assurant la diligence raisonnable du processus et la saine gestion des fonds.

## 2. Sans la possibilité de mobiliser des ressources temporaires pour fournir une capacité d'intensification, la prestation d'un programme d'urgence crée des pressions considérables sur le personnel en poste, posant un défi pour la santé mentale, le bien-être et la conciliation travail-vie personnelle.

La considération de ressources additionnelles temporaires est incontournable pour préserver un milieu de travail sain lors de la prestation des programmes d'urgence. Dans le cadre du PAI, la charge de travail des employés du PARI CNRC a augmenté en raison du volume de travail imprévu associé à la gestion des limites de cumul du financement fédéral pour les programmes de soutien durant la pandémie et l'arrivée massive de demandes de renseignements reçues au sujet du programme. Par conséquent, la prestation du programme régulier a été perturbée.

## 3. L'emploi de divers outils permet aux entreprises d'adapter leur propre réponse en situation d'urgence afin de mieux répondre aux besoins individuels.

La subvention salariale du PAI combinée à d'autres solutions pour répondre aux besoins de liquidités a contribué ensemble à répondre aux besoins des entreprises. Plusieurs mécanismes différents ont été nécessaires pour répondre aux problèmes de liquidités.

## 4. En restreignant la flexibilité du programme (p. ex., en n'autorisant aucune modification aux critères d'admissibilité du programme), on limite la capacité du programme à s'adapter à un environnement qui évolue rapidement en situation d'urgence.

En restreignant l'accès au programme en offrant une seule occasion de s'inscrire, on limite la capacité du programme à répondre aux besoins essentiels imprévus qui ne manquent pas de survenir. Le budget préétabli du programme, au contraire du financement souple de la SSUC offert par l'ARC, a limité la capacité de prévoir des options additionnelles pour permettre aux entreprises d'accéder ultérieurement au soutien d'urgence. Il a également empêché l'offre d'une deuxième chance de s'inscrire avec des rajustements pour un accès adéquat dans l'éventualité où une augmentation du soutien financier aurait été disponible.

Source(s) : Examen de données, examen de documents, entretiens avec des interlocuteurs externes et internes, groupes de discussion, études de cas



## LEÇONS TIRÉES DE LA CONCEPTION ET DE LA PRESTATION DU PAI

### **5. La coordination des communications et les mécanismes de diffusion entre les ministères et organismes gouvernementaux sont des éléments importants pour informer les publics cibles.**

La coordination des communications fait une différence dans la manière dont les publics cibles vivent les situations difficiles et passent à travers. Sans une connexion existante avec un ministère du gouvernement, il s'est avéré difficile pour les PME de déterminer la disponibilité des programmes et leur admissibilité.

### **6. Un autre élément d'importance pour éclairer la conception de programmes temporaires futurs qui ciblent les entreprises canadiennes consiste à examiner l'incidence d'un programme sur différents groupes.**

Sans renseignements complets sur la durabilité des résultats pour les bénéficiaires (p. ex., le taux de survie des PME) et en l'absence de données qui découlent d'une ACS Plus fiable, il est difficile de repérer les principaux obstacles à l'accès et les leçons apprises. Une telle information est nécessaire pour comprendre comment concevoir les prochains programmes pour mieux atteindre les entreprises qui présentent des besoins différents et les aider.

### **7. L'administration d'un programme de subventions salariales d'urgence qui repose sur une enveloppe de financement et sur un ensemble de critères préétablis crée des difficultés pour distribuer un soutien maximal sans dépasser le budget.**

Les programmes de soutien axés sur les besoins, qui reposent sur des critères précis, ne contribuent pas à offrir un maximum de soutien à toutes les entreprises admissibles sans dépasser l'enveloppe budgétaire établie. Des décisions doivent être prises hors des critères d'admissibilité initiaux pour éviter de laisser des fonds inutilisés.



# RECOMMANDATIONS, RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

# RECOMMANDATIONS ET JUSTIFICATIONS

## Communication

---

### Recommandation 1

Afin d'être en meilleure position pour développer des programmes d'urgence ou temporaires dans l'avenir, le PARI CNRC devrait concevoir un plan de communication pour aider à gérer les attentes des clients relativement au financement, pour présenter les principales mises à jour du programme et pour orienter les communications lorsque prennent fin les programmes.

### Justifications

Le PAI a suscité des attentes de financement de projets par le PARI CNRC au sein d'entreprises qui n'y étaient pas (encore) admissibles, créant un besoin temporaire pour le PARI CNRC de gérer les attentes de certains bénéficiaires du PAI vis-à-vis la programmation régulière du PARI CNRC. Par ailleurs, le PAI n'avait prévu aucun plan de communication pour informer les entreprises des autres rondes de financement (puisque seules les PME présélectionnées pour la ronde 1.0 étaient avisées de la ronde 2.0) et de la fermeture du programme temporaire, ni pour gérer les attentes suscitées.

Il convient de concevoir un plan pour mieux communiquer avec les clients dans l'éventualité où il faudrait développer d'autres programmes d'urgence ou temporaires dans l'avenir. Ce plan pourrait prendre la forme d'une mise à jour et d'un résumé d'information officiels du programme, livré dans le cadre d'un plan et d'outils de communication formels, ou d'activités incluses dans le manuel pratique.

## Capacités

---

### Recommandation 2

Le PARI CNRC devrait tirer parti des leçons apprises concernant les règles sur le cumul de financement et utiliser le matériel et les outils de formation mis en place pour le PAI dans le cadre des activités courantes du PARI CNRC.

### Justifications

Avec la prestation du PAI, la nécessité de gérer les complexités associées à la limite de cumul du financement a créé une charge de travail supplémentaire non prévue. Coincés par des délais d'exécution très serrés, le personnel et les bénéficiaires du programme ont rencontré des défis avec la gestion des règles de cumul. Le PARI CNRC devrait tirer parti de cette expérience pour déterminer le meilleur moyen de trouver l'équilibre entre le soutien aux bénéficiaires du programme et la charge de travail générée par l'évaluation du cumul, et élaborer des lignes directrices ou du matériel de formation et des outils à l'intention des CTI.

Ces renseignements pourraient être intégrés au manuel pratique et faire l'objet d'une mise à jour régulière après une analyse des règles de cumul pour d'autres programmes de soutien à l'innovation complémentaires; ces renseignements seraient utiles dans le cadre des activités régulières ou dans le contexte du développement de nouveaux programmes.



## RECOMMANDATIONS ET JUSTIFICATIONS

### ACS Plus

#### Recommandation 3

Le PARI CNRC devrait tenir compte de l'ACS Plus dans la conception et la mise en œuvre des prochains programmes d'urgence ou temporaires.

#### Justifications

L'ACS Plus n'a pas été prise en considération initialement dans la conception du PAI, c'est pourquoi on a pu recueillir seulement des données partielles d'ACS Plus. Par conséquent, le CNRC n'a pas été en mesure d'établir des catégories d'entreprises soutenues par le PAI et, ainsi, de mieux comprendre les principaux obstacles qui nuisent à l'accessibilité et les répercussions différentes du programme sur divers clients. Récemment, le PARI CNRC a mis en œuvre une initiative d'ACS Plus pour ses programmes de base. Le PARI pourrait miser sur les capacités développées dans le cadre de cette initiative pour intégrer de manière proactive la collecte de données de l'ACS Plus dans tous ses programmes actuels et futurs.

De plus, en vue de renforcer davantage ses capacités en matière d'ACS Plus, le PARI CNRC pourrait examiner les pratiques exemplaires, les défis et les leçons apprises qui sont issus d'autres programmes de financement fédéraux visant les entreprises canadiennes qui ont recueilli et pris en compte les variables de l'ACS Plus. Il pourrait ainsi recueillir des données clés qui serviront à ajuster les interventions, la conception de programmes et du matériel de communication du CNRC dans l'avenir.

### Résultats

#### Recommandation 4

Le PARI CNRC devrait effectuer un exercice de suivi auprès des entreprises soutenues par le PAI (y compris celles qui n'ont pas survécu à la pandémie) pour mieux comprendre les répercussions du programme, en tirer des leçons et dégager les tendances.

#### Justifications

Il y a peu d'information disponible sur les entreprises soutenues par le PAI qui n'ont pas survécu à la pandémie. Il conviendrait d'effectuer un suivi ciblé auprès des entreprises qui ont participé à l'évaluation post-financement et ont déclaré ne pas avoir survécu à la pandémie pour mieux comprendre les obstacles rencontrés, les leçons apprises et les tendances dégagées, le cas échéant. Ces renseignements seraient utiles pour le PARI CNRC étant donné que la pandémie continue d'avoir une incidence sur les PME canadiennes et les marchés internationaux.

De plus, il conviendrait d'effectuer un exercice de suivi pour saisir pleinement les résultats du PAI, y compris d'établir le taux de survie de toutes les entreprises soutenues par le PAI (p. ex., dans deux ans). Il serait avantageux que cette analyse comprenne une analyse comparative avec des groupes témoins formés de demandeurs non retenus pour un financement par le PAI.



## RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

### Recommandation 1

Afin de pouvoir mieux développer des programmes d'urgence ou temporaires dans l'avenir, le PARI CNRC devrait concevoir un plan de communication pour aider à gérer les attentes des clients relativement au financement, pour présenter les principales mises à jour du programme et pour orienter les communications lorsque prennent fin les programmes.

Niveau de risque : faible

Réponse de la direction	Indicateurs de réussite	Responsable(s) proposé(s)	Date d'achèvement prévue
<p><b>Réponse</b> : Recommandation acceptée.</p> <p><b>Mesure</b> : Pour les programmes d'urgence ou temporaires à venir, le PARI CNRC tirera parti des leçons apprises dans le cadre du PAI, et de sa grande expérience de gestion d'autres programmes nationaux, pour appuyer ses stratégies de communication afin de gérer efficacement les attentes des clients relativement au financement, pour présenter les principales mises à jour du programme et pour orienter les communications lorsque prennent fin les programmes. Le PARI CNRC a créé un dépôt officiel renfermant l'information pertinente pour faciliter la réutilisation en cas de nécessité.</p>	<p>Ne s'applique pas; présentement, aucun programme futur ou d'urgence n'est prévu.</p>	<p>Bradley Goodyear, DG, Services de la division PARI</p>	<p>Sans objet.</p>

## RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

### Recommandation 2

Le PARI CNRC devrait tirer parti des leçons apprises concernant les règles sur le cumul de financement et utiliser le matériel et les outils de formation mis en place pour le PAI dans le cadre des activités courantes du PARI CNRC.

Niveau de risque : faible

Réponse de la direction	Indicateurs de réussite	Responsable(s) proposé(s)	Date d'achèvement prévue
<p><b>Réponse :</b> Recommandation acceptée.</p> <p><b>Mesure :</b> Le PARI CNRC examinera les leçons apprises et les documents rédigés pour le PAI afin de déterminer les éléments qui pourraient s'appliquer aux programmes réguliers du PARI CNRC dans le but d'améliorer les lignes directrices actuelles du programme.</p>	<p>Les lignes directrices actuelles du PARI CNRC énoncées dans son manuel pratique seront mises à jour, s'il y a lieu, enrichies des leçons apprises et du contenu issu de la formation et des outils mis au point pour le PAI.</p>	<p>Bradley Goodyear, DG, Services de la division PARI</p>	<p>31 décembre 2022</p>

## RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

## Recommandation 3

Le PARI CNRC devrait veiller à la prise en compte de l'ACS Plus dans la conception et la mise en œuvre des prochains programmes d'urgence ou temporaires.

Niveau de risque : faible

Réponse de la direction	Indicateurs de réussite	Responsable(s) proposé(s)	Date d'achèvement prévue
<p><b>Réponse</b> : Recommandation acceptée.</p> <p><b>Renseignements sur les mesures déjà prises</b> : En avril 2021, le PARI CNRC a mis en place un mécanisme pour que les entreprises et les organisations remplissent volontairement un court questionnaire sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Le questionnaire fait partie du portail destiné aux clients du PARI CNRC. Ainsi, les données sur l'EDI sont recueillies auprès de clients actifs qui choisissent de remplir le questionnaire.</p> <p>Par ailleurs, Statistique Canada met au point une Base de données sur la diversité et les compétences (BDDC), dans le cadre de son Environnement de fichiers couplés (EFC). En vertu d'une lettre d'entente, le PARI CNRC obtiendra les données du profil d'EDI pour les entreprises financées par le PARI, par d'autres programmes d'innovation et de groupes témoins, dès que ces données seront disponibles, et en tiendra compte dans l'élaboration de programmes éventuels. De plus, Statistique Canada produit un certain nombre de rapports sur les effets de la pandémie sur les entreprises détenues ou dirigées par divers groupes d'EDI, et Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) collabore avec Statistique Canada pour mieux cerner les entreprises soutenues dans la base de données sur le Soutien de la croissance et de l'innovation en entreprise (SCIE).</p> <p><b>Mesure</b> : Pour les programmes d'urgence ou temporaires à venir, le PARI CNRC s'appuiera sur les nouvelles données recueillies auprès de ses clients par le truchement du questionnaire sur l'EDI et les données de Statistique Canada pour éclairer la conception et la prestation de tels programmes. Le PARI CNRC a créé un dépôt officiel renfermant l'information pertinente pour faciliter la réutilisation en cas de nécessité.</p>	<p>Ne s'applique pas; présentement, aucun programme futur ou d'urgence n'est prévu.</p>	<p>Bradley Goodyear, DG, Services de la division PARI</p>	<p>Sans objet.</p>



## RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

### Recommandation 4

Le PARI CNRC devrait effectuer un exercice de suivi auprès des entreprises soutenues par le PAI (y compris celles qui n'ont pas survécu à la pandémie) pour mieux comprendre les répercussions du programme, en tirer des leçons et dégager les tendances.

Niveau de risque : faible

Réponse de la direction	Indicateurs de réussite	Responsable(s) proposé(s)	Date d'achèvement prévue
<p><b>Réponse :</b> Recommandation partiellement acceptée.</p> <p><b>Mesure :</b> En raison de la courte durée du PAI, la présentation au CT qui donnait accès au PARI CNRC au nouveau financement stipulait que les résultats intermédiaires et ultimes devaient être analysés après avoir franchi le cap de la première année. Le programme n'a pas reçu le mandat ni les ressources pour effectuer des exercices d'évaluation et de suivi additionnels des incidences.</p> <p>Toutefois, une évaluation post-financement a été effectuée par le PARI CNRC en septembre 2021, et incluait une comparaison avec les données recueillies dans le rapport final du PAI, prenant fin en mars 2021. Les données recueillies par le PARI CNRC ont également été comparées avec celles recueillies par Statistique Canada (dans les sondages menés auprès d'entreprises canadiennes dans le cadre de <i>La COVID-19 sous l'angle des données</i>), le Conference Board of Canada (<i>Working Through COVID-19, Workforce impacts Survey</i>, août 2020) et la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (Baromètre des affaires<sup>MD</sup>, d'avril 2020 à octobre 2021).</p> <p>De plus, le PARI CNRC a soumis toutes les données pertinentes sur le financement et les services-conseils reçus par les bénéficiaires du PAI à la BDDC administrée par Statistique Canada en 2021. Les données ont également été versées au portail du gouvernement ouvert sur les Subventions et contributions gouvernementales. Ces données pourraient servir éventuellement pour des études que pourrait entreprendre le gouvernement du Canada et le PARI CNRC appuiera ces études comme il l'a fait par le passé dans le cadre d'initiatives similaires.</p> <p>Finalement, il importe de tenir compte de la réaction négative possible des entreprises et de leurs dirigeants hésitant à répondre aux questions sur les raisons et le contexte de leur échec à prospérer ou à survivre, après la pandémie.</p>	Terminé.	Bradley Goodyear, DG, Services de la division PARI	Sans objet.

# ANNEXES

## ANNEXE A – MÉTHODES

### Examen de données



L'examen des données a porté sur les données administratives du PAI (p. ex., les données sur les clients). Les fichiers de données fournis aux fins d'examen par le PARI CNRC étaient nombreux et comportaient plusieurs variables. Dans certains cas, les fichiers de données administratives fournis par le PARI CNRC devaient être liés pour mener une analyse complète. Les variables allaient de données fournies directement par les entreprises, de données liées aux données de projets existants, et de données de catégorisation mises au point par le PARI CNRC.

Les données des rapports finaux du PAI (pour les trois rondes), et les résultats de l'évaluation post-financement effectuée par le PARI CNRC ont également été analysés.

- **Rapports finaux** : À l'issue de chaque ronde de subvention, les entreprises devaient établir des rapports finaux pour soutenir les efforts du programme pour évaluer l'efficacité du PAI et recueillir les commentaires sur la pertinence, le caractère opportun et l'exactitude des services offerts par le PARI CNRC. Le nombre d'entreprises qui ont soumis un rapport final était très élevé à chaque ronde, atteignant chaque fois un taux de réponse frôlant les 100 %. Les rapports finaux ont constitué une source de données importante pour l'évaluation.
- **Évaluation post-financement** : En août et septembre 2021, les entreprises ont procédé volontairement à une évaluation post-financement afin d'éclairer le processus général d'évaluation. L'équipe d'évaluation et le PARI CNRC ont pu ainsi recueillir de nouvelles données auprès des entreprises et mettre à jour les données recueillies antérieurement dans le rapport final. Soixante-deux pour cent (62 %) des entreprises soutenues ont participé à l'évaluation post-financement.

### Examen de documents



Les documents relatifs au PAI ont été examinés dans le but de mieux comprendre le fonctionnement du PAI durant les deux rondes (et demie) de financement. L'examen a porté sur les documents de conception du programme, les lignes directrices opérationnelles, les instructions et les lignes directrices à l'intention des CTI et des bénéficiaires, les documents d'assurance de la qualité, les rapports du PARI CNRC et liés au PAI et la vérification initiale du PAI menée par le BVE du CNRC.

Des documents externes pertinents ont aussi été examinés, notamment des documents d'autres sources gouvernementales et de l'OCDE concernant le soutien aux PME durant la COVID-19.

### Entretiens



Au total, 40 entretiens ont été menés entre le 21 juillet 2021 et le 14 septembre 2021, dont 36 entretiens avec des interlocuteurs internes du PARI CNRC et quatre avec des interlocuteurs externes.

Parmi les 30 interlocuteurs régionaux, 16 étaient des CTI interrogés dans le contexte d'études de cas, qui ont également commenté la prestation du PAI dans son ensemble. Ces CTI responsables d'études de cas ont été questionnés au sujet de leurs cas respectifs, mais on leur a aussi posé un ensemble distinct de questions concernant la prestation du PAI en général.

#### Répartition régionale des intervenants consultés, par groupe de répondants

Groupe	AC/Nat	ATL	QC	ON	PRA	PAC	Total	%
Interlocuteurs interrogés	9	6	7	7	5	6	40	73 %
Participants au groupe de discussion		3	3	5	0	4	15	27 %
Total	9	9	10	12	5	10	55	100 %
%	16 %	16 %	18 %	22 %	9 %	18 %	100 %	



## ANNEXE A – MÉTHODES

### Études de cas d'entreprises soutenues

Un échantillon de 15 études de cas a été établi au moyen d'un échantillonnage choisi à dessein afin d'atteindre un équilibre entre les critères suivants :

- trois cas de chaque région (Atlantique, Ontario, Pacifique, Prairies, Québec);
- un cas d'accord de contribution représentant chacun une valeur élevée, médiane et faible dans chaque région;
- un mélange aléatoire de bénéficiaires qui ont reçu un financement du PAI à la ronde 1.0 puis un groupe qui a continué d'en recevoir aux rondes 2.0/2.5;
- une combinaison aléatoire de bénéficiaires du PAI uniquement et de bénéficiaires qui étaient aussi des clients existants du PARI CNRC.

Les clients étaient groupés par région, puis des sélections aléatoires étaient choisies en retenant la première entreprise figurant sur une liste régionale, aux niveaux élevés, médian et faible, par ronde de financement, et des clients du PARI CNRC par rapport à d'autres qui ne sont pas des clients du PARI CNRC, jusqu'à ce que les 15 places soient remplies.

### Groupes de discussion représentant les clients

Des groupes de discussions virtuels ont été organisés en septembre 2021 avec trois groupes de clients du PAI, faisant la distinction entre les entreprises soutenues par le PAI qui étaient déjà des clients du PARI CNRC et celles qui venaient de le devenir.

Pour les clients du PARI CNRC, un groupe comprenait les entreprises qui ont bénéficié uniquement du financement de la ronde 1.0 du PAI (n=4), et un autre comprenait celles qui avaient participé à plusieurs rondes de financement (n=5). Le groupe formé des clients du PAI uniquement comprenait six entreprises qui avaient participé à plusieurs rondes de financement du PAI.

### Analyse économique

Des modèles d'entrées-sorties ont servi à simuler les répercussions économiques d'une dépense donnée, une estimation du changement dans l'activité économique causé par un événement économique. Dans ce cas-ci, les dépenses du PAI sont converties pour représenter l'effet direct et indirect des dépenses du programme d'ordre macroéconomique en ce qui concerne l'activité économique et l'effet d'entraînement dans l'ensemble de l'économie. La simulation (un changement dans les entrées pour l'économie) révèle les résultats d'un « choc » de dépenses.

Les résultats du modèle ouvert de Statistique Canada ont servi à démontrer l'effet économique immédiat du PAI. Le modèle ouvert emploie les effets directs et indirects pour obtenir une incidence totale. Les mesures directes et indirectes de l'effet sont définies comme suit :

- l'effet direct mesure les résultats initiaux de la sortie d'argent supplémentaire (argent dépensé initialement) d'une industrie donnée (p. ex., argent dépensé pour les salaires, les fournitures ou les dépenses de fonctionnement). Jumelé à ce changement, il y aura des effets directs sur le PIB, les emplois et les importations;
- l'effet indirect mesure les changements causés par les achats entre les industries puisqu'ils répondent aux nouvelles demandes des industries directement touchées (p. ex., activité additionnelle dans l'économie locale fondée sur les dépenses initiales). Il s'agit du bénéfice pour ces entreprises touchées par la suite par l'augmentation des dépenses attribuable à l'activité interentreprises.

L'inscription au numéro d'entreprise (ARC) a servi à établir la correspondance avec les codes du SCIAN assignés aux bénéficiaires du PAI par Statistique Canada afin d'analyser l'effet par secteur et sous-secteur.

Statistique Canada a utilisé les données sur les dépenses fournies par le PARI CNRC au bureau du directeur parlementaire du budget pour exécuter le modèle d'entrées-sorties (c.-à-d., 373 793 328 \$) et produire l'analyse avant de fournir le résultat au BVE, qui l'a ensuite utilisée pour préparer ce rapport.

# ANNEXE A – MÉTHODES

## Limites et stratégies d'atténuation

Même si l'évaluation s'est heurtée à quelques défis, dans la mesure du possible, on a atténué les limites de la méthodologie par l'utilisation de plusieurs sources de données et par la triangulation des données. Cette approche a été adoptée pour établir la fiabilité et la validité des constatations et pour veiller à ce que les conclusions et les recommandations reposent sur des preuves objectives et documentées. Les renseignements détaillés sur les limites et les stratégies d'atténuation connexes sont fournis ci-dessous.

### Incapacité de confirmer la survie des entreprises soutenues

Selon l'information disponible, il n'était pas possible d'établir avec exactitude (sans les données de l'ARC) combien d'entreprises soutenues par le PAI ont survécu à la COVID-19. L'évaluation post-financement a été distribuée à toutes les entreprises soutenues par le PAI, et elle a obtenu un taux de réponse de 62 %; de cette proportion, 98 % des entreprises ont indiqué avoir survécu. L'évaluation n'est pas en mesure de confirmer la situation des entreprises restantes (38 %) qui n'ont pas répondu.

#### Atténuation

Considérant le très fort pourcentage d'entreprises participantes à l'évaluation post-financement qui ont indiqué avoir survécu après le financement du PAI, statistiquement, si la totalité des entreprises restantes qui n'ont pas répondu (38 %) avait indiqué ne pas avoir survécu à la pandémie, en plus des 2 % qui ont répondu ne pas y avoir survécu, la plus grande proportion possible d'entreprises qui n'ont pas survécu à la pandémie serait de 39 %, ce qui est très improbable. Le PARI CNRC indique que certaines entreprises ont pris contact depuis pour fournir leurs données puisqu'elles avaient manqué la date limite de l'évaluation post-financement. L'évaluation estime que le nombre d'entreprises qui ont survécu est supérieur à celui déclaré dans l'évaluation post-financement, et qu'il est d'au moins 61 %.

### Difficulté à recruter des clients du PAI uniquement pour les groupes de discussion

L'un des publics cibles des groupes de discussion était les entreprises qui avaient reçu un financement du PAI uniquement et qui n'étaient pas déjà des clients du PARI CNRC. Il n'a pas été possible de recruter des participants pour former un groupe de discussion avec des bénéficiaires qui avaient reçu uniquement un financement du PAI à la ronde 1.0, tel qu'il avait été prévu initialement, en raison de la sélection aléatoire du cadre d'échantillonnage et de l'inexactitude des listes de bénéficiaires fournies. En outre, le groupe de discussion prévu pour les bénéficiaires du PAI uniquement (plusieurs rondes) comprenait finalement des clients qui étaient déjà entrés en contact avec le PARI CNRC ou qui connaissaient très bien le PARI CNRC. Par conséquent, les points de vue d'entreprises sans relations existantes avec le PARI CNRC sont pratiquement nuls dans les groupes de discussion.

#### Atténuation

Les entretiens menés pour les études de cas auprès de bénéficiaires du programme comprenaient des bénéficiaires connus pour avoir obtenu du financement du PAI uniquement. Les données qualitatives tirées des études de cas ne diffèrent pas de celles recueillies auprès des groupes de discussion.

### Limites inhérentes à l'analyse du modèle d'entrées-sorties

Généralement, des limites et des considérations sont liées aux lacunes empiriques des modèles et analyses d'entrées-sorties. Les principales limites des modèles d'entrées-sorties fermés et ouverts comprennent les suivantes :

- ce sont des modèles théoriques qui reposent sur une analyse de cohérence (c.-à-d. une fonction linéaire). Le modèle ne tient pas compte des changements de conditions;
- le modèle tient pour acquis les achats et ne prend pas en compte l'offre disponible.

#### Atténuation

Bien qu'il n'y ait aucune mesure d'atténuation pour ces limites inhérentes, Statistique Canada a fourni des conseils pour l'utilisation des résultats du modèle ouvert : 1) demeurer prudent; et 2) réduire la probabilité d'un double compte où les effets induits, en réaction aux dépenses des consommateurs, pourraient avoir tendance à être surestimés dans le modèle fermé.



# ANNEXE B – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS SUR LES QUESTIONS DE QUALIFICATION AU PAI

## Questions de qualification aux critères fondés sur le mérite pour la ronde 1.0 du PAI et incidence sur la note

Questions de qualification	Incidence sur la note
<p><b>Q1</b> Quel énoncé parmi les suivants s'applique le mieux à votre entreprise?</p>	<p>Classe l'entreprise dans l'un des trois volets de financement, ou dans un volet non admissible au financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet de financement 1 : L'entreprise n'a pas encore réalisé de revenus.</li> <li>• Volet de financement 2 : L'entreprise génère des revenus de moins de 1 million \$/an.</li> <li>• Volet de financement 3 : L'entreprise est en pleine expansion et utilise les recettes tirées de ses ventes pour engager du personnel opérationnel.</li> <li>• Volets non financés : Entreprise sans travailleurs salariés (T4); avec travailleurs salariés (T4), mais qui ne sont pas essentiels aux opérations; l'entreprise connaît beaucoup de succès sur le marché.</li> </ul>
<p><b>Q2</b> Votre entreprise compte-t-elle officiellement une équipe d'ingénierie, de recherche et développement (R-D) ou de développement de nouveaux produits novateurs?</p>	<p>Les entreprises qui sont des chefs de file de l'innovation sont plus susceptibles d'obtenir un financement.</p>
<p><b>Q3</b> Décrivez la capacité de votre entreprise à exécuter une mise en marché axée sur l'innovation.</p>	<p>Les entreprises qui ont démontré la capacité de développer et de lancer de nouveaux produits, et de générer des ventes, sont plus susceptibles d'obtenir un financement.</p>
<p><b>Q4</b> Lequel des énoncés suivants décrit le mieux le profil des ventes de votre entreprise? (Pour caractériser le profil des ventes auprès de clients du Canada, de l'Amérique du Nord ou internationaux).</p>	<p>Les entreprises qui ont démontré être axées sur les exportations sont plus susceptibles d'obtenir un financement.</p>
<p><b>Q5</b> Décrivez la chaîne d'approvisionnement de votre entreprise, le rôle joué par votre entreprise dans la chaîne d'approvisionnement et l'incidence de vos activités. Incidence de l'entreprise sur la chaîne d'approvisionnement.</p>	<p>Les entreprises qui semblent mieux placées pour s'adapter aux conditions du marché après la COVID-19 sont plus susceptibles d'obtenir un financement.</p>
<p><b>Q6</b> Décrivez comment votre entreprise prévoit s'adapter aux perturbations ou aux changements du marché après la COVID-19.</p>	<p>Les entreprises qui sont en mesure d'obtenir du financement et d'appliquer une stratégie sont plus susceptibles d'obtenir un financement.</p>
<p><b>Q7</b> Si vous recevez une aide financière, dans quelle mesure votre entreprise serait-elle capable de mener ses activités malgré la distanciation physique?</p>	<p>Les entreprises qui ont le plus besoin d'un soutien financier sont plus susceptibles d'obtenir un financement.</p>

