

Évaluation des programmes de  
développement économique de  
l'Agence de promotion économique  
du Canada atlantique  
(2018 à 2022)

Programme de développement des entreprises

Fonds d'innovation de l'Atlantique

Fonds des collectivités innovatrices

---

Rapport final

20 novembre 2023



Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la ministre du Développement économique rural et ministre responsable de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, 2023.

N° de catalogue : AC5-52/2023F-PDF

ISBN : 978-0-660-48411-2

*L'équipe d'évaluation remercie les clients et le personnel de l'APECA, ainsi que les informateurs clés externes, pour leur généreuse contribution en temps et en connaissances à la présente étude.*

**Merci!**

Ensemble  
pour une  
économie  
plus forte

## Qu'est-ce qu'une évaluation ?

L'évaluation vise à fournir une appréciation neutre et basée sur des faits de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des programmes gouvernementaux.

Elle fournit également à la haute direction des recommandations visant à améliorer continuellement les politiques, les programmes et les activités.

## L'équipe

L'équipe de la Direction d'évaluation et des services consultatifs de l'APECA a mené l'évaluation entre janvier 2022 et février 2023.

**Directrice** : Anouk Utzschneider

**Analyste principale** : Laura Kastronic

**Analystes** : Lise Gallant et Nidhi Patel

**Coordonnatrice** : Gaétanne Kerry

**Responsable de projet** : Deanna Slattery-Doiron

# Table des matières

1

Résumé

3

Contexte

8

Constatations :  
Pertinence

21

Constatations :  
Efficacité

25

Constatations :  
Efficience

28

Recommandations et  
plan d'action de la  
direction

32

Références

35

Annexes :

- a. Méthodologie
- b. Analyse du contexte
- c. Examen des programmes  
d'innovation 2018
- d. Acronymes
- e. Méthodes utilisées

# Résumé

Le présent rapport décrit les résultats d'une évaluation des programmes de développement économique de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), notamment le Programme de développement des entreprises (PDE), le Fonds des collectivités innovatrices (FCI) et le Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA). L'étude a porté sur des thèmes d'évaluation généraux liés à la pertinence et au rendement. Les programmes n'ont pas été évalués isolément, mais ont plutôt été examinés du point de vue de leur valeur relative et de leur contribution continue aux résultats de l'Agence dans le contexte du programme Croissance économique régionale par l'innovation (CERI) et en tenant compte de l'évolution rapide et de la nature interdépendante des obstacles économiques actuels. L'évaluation a également tenu compte des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la capacité de l'Agence à exécuter ses programmes de base.

## Conclusions

- **Fonds des collectivités innovatrices** : Le budget de 2023 confirme le fait que les collectivités rurales sont « un moteur de croissance économique et comptent de nombreux secteurs d'activité, comme l'agriculture, l'exploitation minière et le tourisme ». <sup>1</sup> Étant donné qu'un fort pourcentage de la population du Canada atlantique vit dans de petites collectivités rurales, l'évaluation a permis de constater qu'il existe toujours un besoin de programmes spécialisés conçus pour soutenir leur croissance. Le FCI offre des programmes uniques adaptés au milieu qui répondent aux besoins particuliers des collectivités du Canada atlantique. Il est possible de mettre davantage l'accent sur les investissements qui renforcent la capacité des collectivités, surtout dans les secteurs qui stimulent la croissance démographique et le maintien des gens dans la région.
- **Programme de développement des entreprises** : Aggravés par la pandémie de COVID-19, les plus grands obstacles à la croissance économique évoluent rapidement et deviennent de plus en plus interreliés. La valeur relative du PDE réside dans sa souplesse, qui permet à l'Agence d'offrir des programmes pertinents à l'échelle régionale qui tiennent compte des possibilités et des obstacles émergents. Ce programme s'est également révélé un moyen efficace d'acheminer rapidement les fonds de secours et de relance essentiels à la survie des entreprises du Canada atlantique. Il est toutefois possible d'en clarifier les résultats attendus.
- **Fonds d'innovation de l'Atlantique** : Compte tenu de la diminution des investissements au cours des dernières années, parallèlement à l'introduction du Programme CERI comme principal programme d'innovation de l'Agence et l'annonce récente de changements à l'approche du gouvernement fédéral en matière de soutien à l'innovation, l'évaluation a permis de constater que le FIA n'est plus pertinent et ne contribue plus à l'atteinte des résultats de l'Agence.

# Recommandations

## 1. Assurer l'harmonisation continue des priorités et des ressources clés de l'Agence avec les moteurs actuels de la croissance économique et les obstacles qui la limitent :

- En s'appuyant sur le travail effectué avant la pandémie, clarifier la voie à suivre de l'Agence pour remédier à la pénurie de compétences et de main-d'œuvre.
- Simplifier l'ensemble des programmes de l'Agence et réduire les redondances en éliminant le FIA.
- Élaborer et mettre en œuvre une marche à suivre exhaustive et proactive pour l'approche de l'Agence en matière de croissance inclusive.
- Élaborer une approche coordonnée pour aider les PME à surmonter les obstacles liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

## 2. Mettre en œuvre un programme de changement intégré qui favorise l'excellence dans l'exécution des programmes ainsi qu'un suivi et un compte rendu précis des investissements :

- Assurer la disponibilité de données de grande qualité sur la nature des projets et leurs répercussions sur l'économie du Canada atlantique.
- Veiller à ce que des données fiables soient disponibles sur le profil de la clientèle de l'Agence en ce qui concerne la représentation de divers groupes.
- Éliminer les obstacles et simplifier les processus pour aider le personnel chargé de l'exécution des programmes à continuer d'offrir un excellent service aux clients et de faire son travail plus efficacement.
- Accroître le soutien pour le rôle crucial que joue le personnel dans la mobilisation, l'orientation et la coordination des partenaires de l'écosystème et la défense des besoins des entreprises et des collectivités.
- Mettre à jour la documentation interne sur la gouvernance des programmes pour clarifier les résultats attendus et les activités admissibles de chaque programme.

**Pourquoi est-ce important?** En tant que ministère fédéral responsable du développement économique dans le Canada atlantique, il est important que l'APECA soit en mesure de s'adapter à l'évolution rapide des conditions économiques et des priorités du gouvernement (p. ex., l'économie verte) ainsi que de veiller à ce que ses programmes, ses politiques et ses processus restent alignés sur les facteurs qui stimulent la croissance économique et les obstacles qui la freinent. Pour ce faire, la haute direction doit avoir accès à des données fiables en temps réel sur la nature des projets dans lesquels l'Agence investit et les répercussions qu'ils ont sur l'économie. Des données fiables sur les projets permettent également à l'Agence de s'assurer que ses programmes correspondent aux priorités du gouvernement du Canada et répondent aux besoins de divers groupes. De plus, le manque de données fiables limite la capacité d'évaluer avec précision la pertinence et le rendement des programmes.

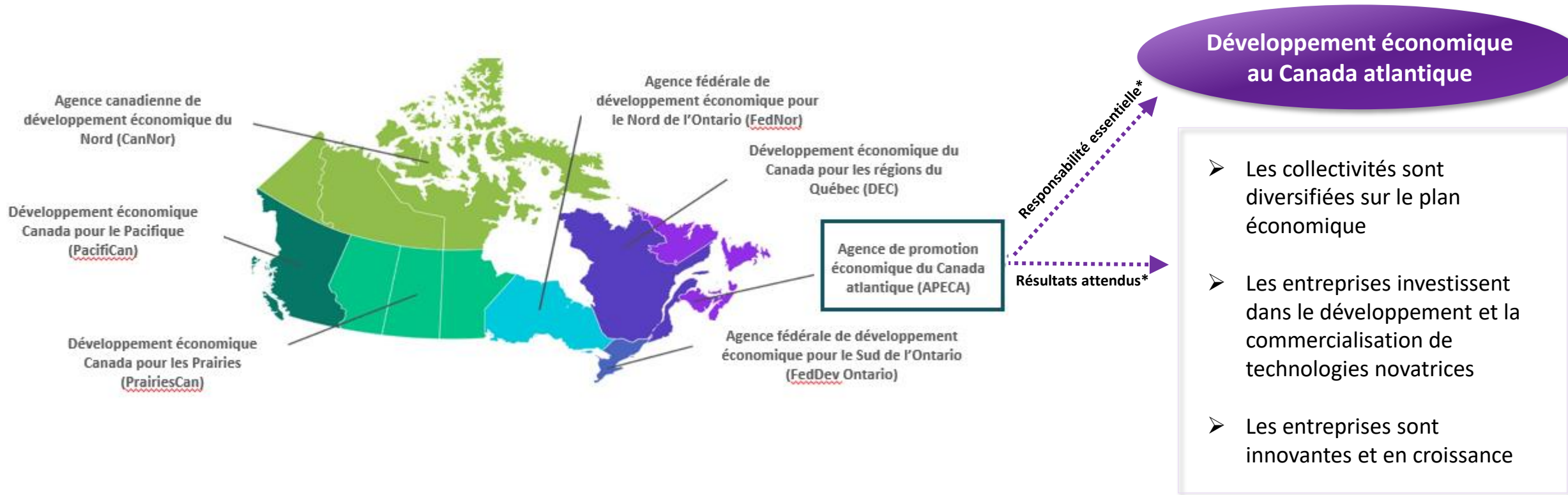
L'introduction du Programme CERI a fondamentalement changé la façon dont l'Agence utilise son programme phare, le PDE. Comme la grande majorité des investissements commerciaux sont maintenant financés par ce nouveau programme, il est temps pour l'Agence de repenser ses programmes afin de s'assurer qu'ils sont optimisés et utilisés de la meilleure façon possible. Cela signifie qu'il faut éliminer des programmes comme le FIA qui ne contribuent plus aux résultats et, dans le cas du PDE, qu'il faut tirer parti de sa souplesse pour offrir des solutions pertinentes sur le plan régional aux défis économiques locaux. Quant au FCI, cela signifie accroître les investissements dans les projets qui améliorent la capacité des collectivités à saisir les occasions qui stimulent la croissance démographique. Pour ce faire, il faudra une compréhension commune des résultats généraux que chaque programme vise à atteindre et des types de projets que chacun est censé appuyer.

*Ce symbole est utilisé tout au long du rapport pour faire ressortir les possibilités d'améliorer la disponibilité ou la fiabilité des données liées aux projets ou de l'information sur les programmes.*



L'APECA est l'une des sept agences de développement régional (ADR) fédérales au Canada qui offrent des programmes, des services, des connaissances et de l'expertise adaptés aux régions dans le but de relever les défis économiques et de saisir les occasions qui se présentent.<sup>2</sup> Le mandat de l'APECA est « de favoriser le développement économique de la région de l'Atlantique et, tout particulièrement, d'accroître les revenus gagnés et les perspectives d'emploi dans la région ».<sup>3</sup>

L'APECA collabore avec les petites et moyennes entreprises (PME), les collectivités, les organisations et les intervenants régionaux pour renforcer l'économie du Canada atlantique au moyen de programmes axés sur le développement économique, le développement des collectivités et les fonctions de politiques, de défense des intérêts et de coordination.<sup>4</sup>



## Objectif

La présente évaluation répond aux exigences de responsabilisation de la [Politique sur les résultats \(2016\)](#) et de la [Loi sur la gestion des finances publiques \(1985\)](#) en évaluant la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes de développement économique de l'Agence.

Elle fournit également des recommandations à la haute direction de l'APECA sur les mesures proposées qui contribueront à l'amélioration continue des politiques, des programmes et des activités de l'Agence.

## Portée

L'évaluation porte sur les subventions et les contributions accordées dans le cadre des programmes de paiements de transfert suivants<sup>5</sup> du **1<sup>er</sup> avril 2018** au **31 mars 2022** :



[Fonds d'innovation de l'Atlantique](#)



[Programme de développement des entreprises](#)



[Fonds des collectivités innovatrices](#)

## Méthodologie\*

Pour répondre aux questions de l'évaluation, les membres de l'équipe ont :

- ✓ examiné des documents internes et de la documentation récente;
- ✓ analysé les données internes de projets;
- ✓ sondé les clients et le personnel;
- ✓ interviewé des informateurs clés internes et externes.

## Questions d'évaluation

### 1. Pertinence\*\*

- Dans quelle mesure le FCI et le PDE répondent-ils aux besoins actuels et émergents des PME et des collectivités du Canada atlantique?
- Dans quelle mesure le FIA répond-il à un besoin démontré?
- Dans quelle mesure les programmes correspondent-ils aux priorités actuelles du gouvernement du Canada et de l'APECA?
- Dans quelle mesure les programmes sont-ils uniques ou complémentaires aux autres programmes offerts à l'interne et à l'externe? Y a-t-il des chevauchements ou des dédoublements?
- Quelles seraient les conséquences de l'absence des programmes?

### 2. Efficacité\*\*

- Dans quelle mesure le PDE, le FIA et le FCI contribuent-ils :
  - au développement économique durable des collectivités?
  - à augmenter la productivité des PME et leur capacité de croissance et d'innovation le long du continuum de la croissance (y compris le développement des exportations) et l'optimisation des investissements?
  - à créer un écosystème régional renforcé qui soutient des entreprises à forte croissance, novatrices et concurrentielles?
- Dans quelle mesure l'introduction de nouveaux programmes (c.-à-d. Programme CERI, soutien lié à la COVID-19) a-t-elle eu une incidence sur l'atteinte des résultats des programmes?
- Jusqu'à quel point les mesures de soutien non financières de l'APECA contribuent-elles à l'atteinte des résultats?

### 3. Efficience\*\*

- Quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent l'exécution efficace des programmes?
- Comment l'introduction du Programme CERI a-t-elle influé sur l'efficience et l'efficacité de l'exécution des programmes?





## Programme de développement des entreprises



## Fonds d'innovation de l'Atlantique



## Fonds des collectivités innovatrices



## Croissance économique régionale par l'innovation

Objectif	Créer des possibilités de croissance économique au Canada atlantique en aidant les <b>PME</b> à devenir plus concurrentielles, novatrices et productives.  Travailler avec les <b>collectivités</b> pour développer et diversifier les économies locales et promouvoir les forces de la région.	Investir de façon stratégique dans des initiatives de <b>recherche-développement (R-D)</b> dans les domaines des sciences naturelles et appliquées, des sciences sociales, des sciences humaines ainsi que des arts et de la culture.  Les projets doivent permettre l' <b>adaptation</b> ou le développement ainsi que la <b>commercialisation</b> de produits, de procédés ou de services axés sur la technologie.	Appuyer les initiatives stratégiques qui répondent aux besoins de développement économique des <b>collectivités</b> .  Le FCI met l'accent sur les investissements qui mènent à la création d' <b>emplois</b> à long terme et au renforcement des <b>capacités économiques</b> dans les collectivités rurales.
Clients	<b>Commerciaux et non commerciaux</b> (p. ex., PME, sociétés d'État, gouvernements provinciaux/municipaux, établissements d'enseignement postsecondaire, organisations autochtones)	<b>Commerciaux et non commerciaux</b> (p. ex., PME, établissements d'enseignement postsecondaire, associations industrielles, établissements de recherche, sociétés d'État)	<b>Non commerciaux</b> (p. ex., administrations municipales, associations industrielles, organismes de développement économique, coopératives locales, établissements d'enseignement postsecondaire, organisations autochtones)
Type	Contributions non remboursables, à remboursement conditionnel et entièrement remboursables		Contributions non remboursables

Le Programme CERI a été lancé en 2018 à la suite de l'[Examen horizontal des programmes d'innovation en entreprise et de technologies propres](#) du gouvernement du Canada. Il vise à renforcer l'accent mis par les ADR sur l'expansion des entreprises, le développement des exportations, l'adoption de technologies et les écosystèmes d'innovation régionaux.

Bien qu'elle dépasse la portée de la présente évaluation, l'introduction du Programme CERI a modifié l'approche de l'Agence en matière de soutien à l'innovation. Le présent rapport tient compte de ce contexte.

Année de mise en œuvre : 1995

2001

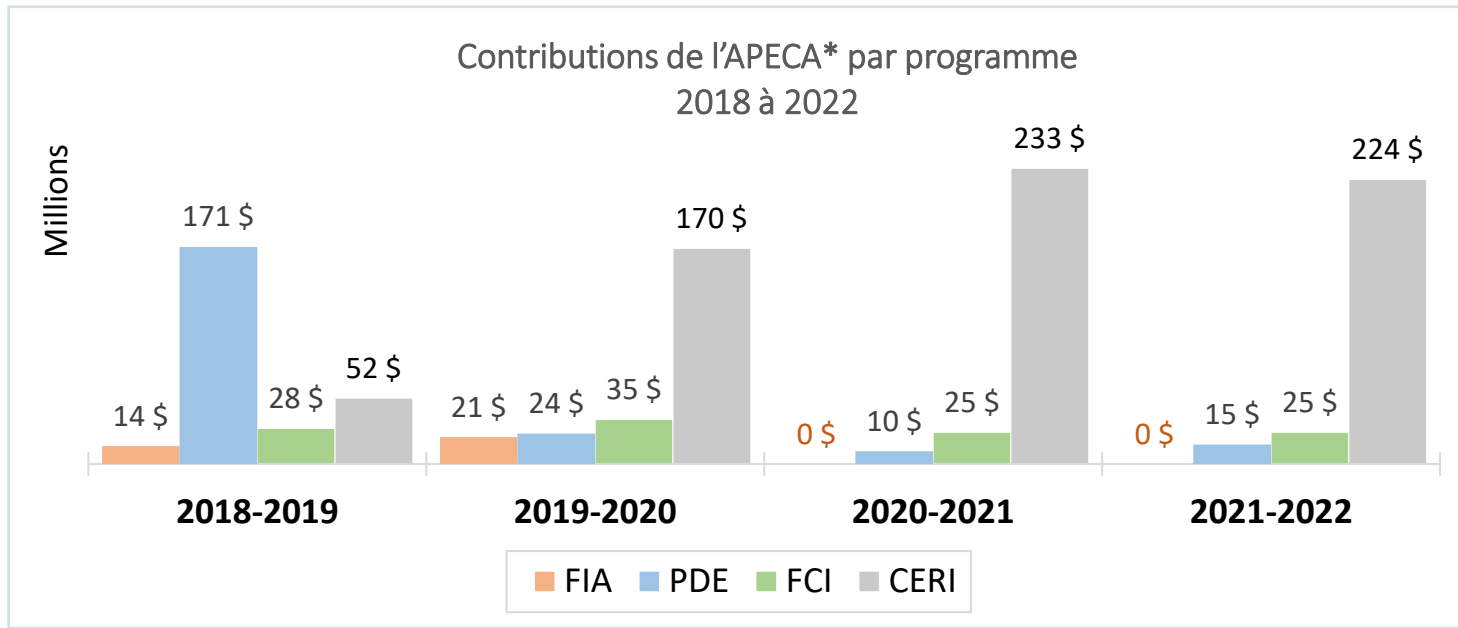
2005

2018

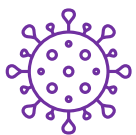
## Méthode d'exécution

En plus des contributions financières, les clients de l'APECA ont accès à des soutiens non financiers tout au long du cycle de vie du projet. Les agents de programme des bureaux de l'APECA situés dans les collectivités des quatre provinces de l'Atlantique fournissent des conseils et des directives adaptés, réunissent les intervenants et aident à l'orientation et à l'exploitation de sources de financement supplémentaires.

Depuis l'introduction du Programme CERI en 2018, les contributions globales du PDE et du FIA ont fortement diminué, tandis que les contributions du FCI sont demeurées relativement stables. Le Programme CERI représente maintenant la plus grande partie des fonds et des projets de l'ensemble des programmes de l'APECA.<sup>6</sup>



Totaux : 2018 à 2022		
	Nombre de projets	Contributions (en millions)
FIA	10	35 \$
PDE	1 129	220 \$
FCI	412	113 \$
<b>Total</b>	<b>1 551</b>	<b>368 \$</b>
CERI	2 663	679 \$



**Les principaux facteurs qui ont eu une incidence sur l'exécution des programmes** au cours de la période de cinq ans comprennent l'introduction du Programme CERI ainsi que les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19. Bien que cela ne fasse pas partie de la portée de la présente évaluation, certains clients qui ont reçu du financement du FIA, du PDE ou du FCI au cours de la période visée par l'évaluation pourraient également avoir reçu de l'aide dans le cadre des [programmes de soutien liés à la COVID-19](#) offerts par l'Agence.

# L'économie du Canada atlantique, de 2018 à 2022

## Contexte



### Population<sup>7,8,9</sup>

La population du Canada atlantique a augmenté au cours des cinq dernières années. Cela s'explique en grande partie par une hausse du solde migratoire. Il y a plus de gens qui s'installent sur la côte Est à partir d'autres régions du pays que de gens qui s'en vont, et il y a plus de gens qui immigreront depuis d'autres pays. Alors que près de la moitié de la population réside dans des régions rurales, la population urbaine continue à croître à un rythme plus rapide.

### Emploi<sup>10,11,12,13</sup>

Malgré les turbulences causées par la pandémie de COVID-19, plus de personnes occupaient un emploi en mars 2022 qu'en avril 2018. Le taux de chômage a également diminué dans les quatre provinces de l'Atlantique au cours de cette période, bien que les régions rurales continuent d'afficher la plus forte proportion de la population active sans emploi. Ces personnes ont aussi tendance à avoir des salaires moins élevés que ceux dans les régions urbaines. **Comparativement à 2018, un plus grand nombre d'employeurs étaient à la recherche de travailleurs pour pourvoir des postes vacants dans la région de l'Atlantique à la fin de la période (2022).**



### Inflation<sup>14,15,16</sup>

Le coût des biens et des services a augmenté au Canada atlantique depuis 2018, atteignant des sommets supérieurs à la moyenne nationale après le début de la pandémie de COVID-19, **ce qui a limité les dépenses de consommation et touché les entreprises et les collectivités.**

### Logement<sup>16,17,18,19</sup>

Le nombre de logements en construction est en hausse par rapport à 2018 au Canada atlantique, tandis que les taux d'inoccupation ont diminué dans toutes les provinces, sauf à l'Île-du-Prince-Édouard. Le prix des logements a également augmenté depuis 2018 en raison de l'inflation et de la surchauffe des marchés à la suite de la pandémie de COVID-19. **La disponibilité des logements locatifs dans les régions rurales demeure faible.**



### Commerce et exportation<sup>20,21</sup>

Malgré la pandémie de COVID-19, **le commerce de gros et les exportations nationales sont en hausse par rapport à 2018** dans les quatre provinces de l'Atlantique.

# Résumé des conclusions

Les questions sur la pertinence sont conçues pour évaluer la mesure dans laquelle les programmes correspondent aux priorités et besoins actuels, ainsi que leur valeur relative par rapport aux autres programmes offerts.

### Ce que nous avons constaté :

Aggravés par la pandémie de COVID-19, les **plus grands obstacles à la croissance économique** évoluent rapidement et deviennent de plus en plus complexes et interreliés. Il est possible de clarifier les résultats attendus des programmes et de s'assurer que les priorités et les ressources de l'Agence correspondent aux besoins et aux obstacles actuels. Il est également possible d'améliorer la disponibilité de données fiables sur la nature et les répercussions des projets financés.



Puisque la majorité des projets axés sur l'innovation sont maintenant financés par l'entremise du Programme CERI et qu'il n'y a eu aucune contribution du FIA au cours des deux dernières années de l'étude, il ressort que le **FIA** ne répond plus à un besoin démontré.

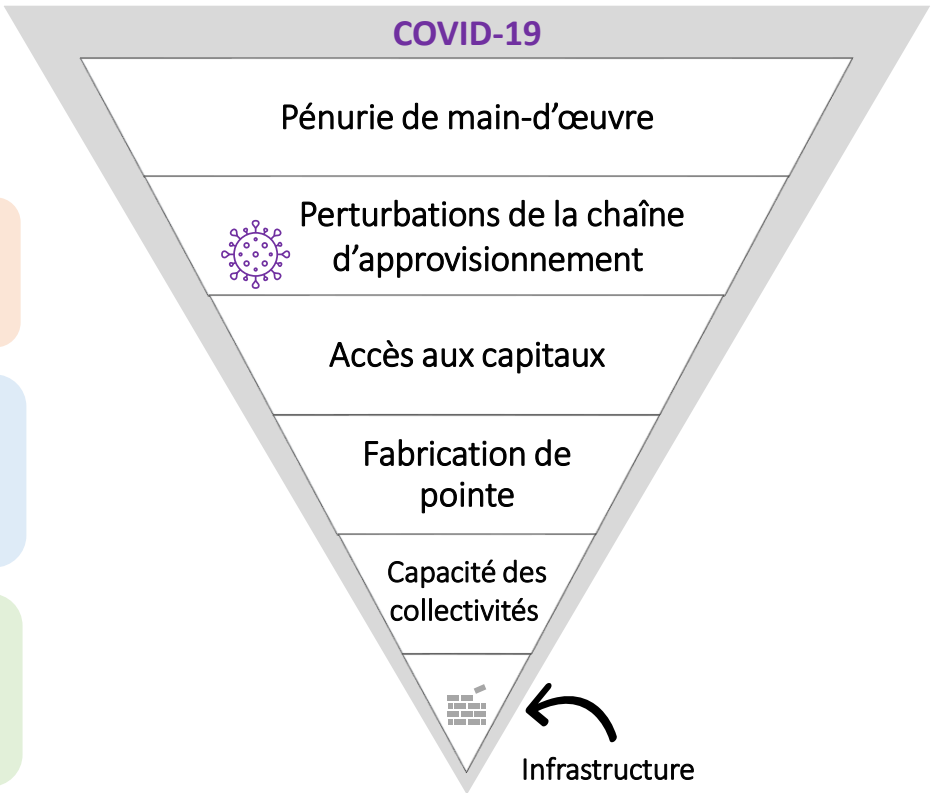


La pertinence continue du **PDE** est moins évidente, surtout en ce qui concerne les projets commerciaux, la grande majorité des contributions étant transférées au Programme CERI. Toutefois, la souplesse du PDE demeure une force clé du programme qui permet à l'Agence de s'adapter aux besoins en évolution rapide, surtout en ce qui concerne les types de projets et les limites de contribution.

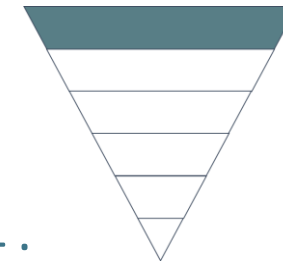


Il est toujours nécessaire d'avoir des programmes spécialisés visant à appuyer le développement des collectivités. Le **FCI** demeure pertinent, car il offre une programmation unique qui répond aux besoins particuliers des collectivités du Canada atlantique en matière d'infrastructure et de renforcement des capacités.

### Principaux obstacles à la croissance économique\*



La difficulté à recruter et à garder la main-d'œuvre demeure le principal obstacle à la croissance économique du Canada atlantique et exacerbe de nombreux autres problèmes. Des progrès ont été réalisés; cependant, il reste des occasions de clarifier l'approche de l'Agence pour soutenir la main-d'œuvre de l'avenir.



## L'obstacle :

Malgré une augmentation de l'emploi dans la région en 2021, de nombreux secteurs n'ont pas récupéré les emplois perdus en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19.<sup>22</sup> Le problème continue également d'être aggravé par le vieillissement de la population<sup>23</sup>, le faible taux de natalité<sup>24</sup>, et la forte concentration rurale.<sup>25</sup>

## Les collectivités rurales continuent à faire face à des défis uniques :



Les collectivités rurales sont encore plus désavantagées parce qu'elles ont traditionnellement des taux de chômage plus élevés, des niveaux d'éducation plus faibles, des salaires plus bas, des industries plus saisonnières et un accès limité à Internet à large bande.

Les populations autochtones vivant en milieu rural continuent également à faire face à des obstacles à l'emploi disproportionnés.<sup>26</sup>

## Le manque de logements abordables a une incidence négative sur le maintien en poste des travailleurs, y compris des immigrants.<sup>27</sup>

- Le tiers (n=206) des clients ont indiqué que le manque de logements abordables avait une incidence sur la croissance, la grande majorité (75 %) d'entre eux se trouvant dans des collectivités de moins de 30 000 habitants.
- Les agents de programme de l'APECA sont d'accord, et classent le logement parmi les trois principaux obstacles à la croissance.



## La façon dont les programmes répondent :

Au cours de la période d'évaluation, l'Agence a entrepris plusieurs études dans le but d'élaborer une marche à suivre pour accorder la priorité à la pénurie de compétences et de main-d'œuvre dans la région et y répondre. L'une de ces études, terminée peu après le début de la pandémie de COVID-19, consistait en une catégorisation et un recodage approfondis des contributions approuvées sur une période de 32 mois, de 2017 à 2019. Elle a révélé que **16 % du financement de l'Agence** (32 % des projets) comportait un volet compétences et main-d'œuvre, et que la grande majorité de ces projets étaient axés sur le développement des compétences entrepreneuriales. Il y a une occasion de tirer parti de ces études pour aider à éclairer la voie à suivre par l'Agence pour soutenir la main-d'œuvre de l'avenir.

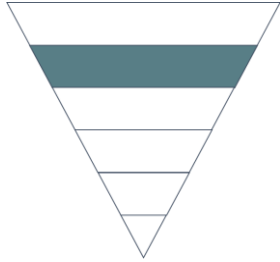
L'Agence n'a pas actuellement de mécanismes fiables en place pour faire le suivi de ses contributions à la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre au Canada atlantique. Par conséquent, nous ne sommes **pas en mesure d'évaluer** dans quelle mesure l'APECA a contribué à répondre à ce problème au cours de la période à l'étude.



## Immigration

L'immigration joue un rôle important dans le soutien de la croissance de la main-d'œuvre, et l'APECA continue à participer au Programme d'immigration au Canada atlantique. Dans l'ensemble, les contributions de l'Agence aux projets liés à l'immigration ont toutefois **diminué au cours de la période**. Les contributions provenant habituellement du PDE ont en grande partie été réorientées vers le FCI et le Programme CERI, et lors de la dernière année de la présente étude (2021-2022), l'Agence a investi **2 M\$** dans **huit projets** liés à l'immigration. Dans un sondage, les agents de programme de l'APECA ont précisé que les besoins des nouveaux arrivants sont moins satisfaits que ceux d'autres groupes.

# Perturbations de la chaîne d'approvisionnement Pertinence

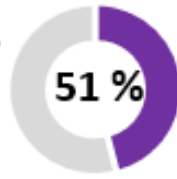


Les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, qui découlent en grande partie de la pandémie de COVID-19, ont une incidence importante sur la croissance économique. Il est possible d'élaborer une approche coordonnée pour aider les PME à surmonter les obstacles liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

## L'obstacle :

Les chaînes d'approvisionnement mondiales sont aux prises avec les pires pénuries en 50 ans en raison de la pandémie et de la guerre en Ukraine.<sup>28</sup> Ces problèmes découlent principalement des commandes à domicile liées à la COVID-19, des pénuries de main-d'œuvre, des problèmes de transport (p. ex., la hausse des prix du fret en raison de la croissance importante des ventes en ligne) et de la hausse du prix de l'essence.<sup>29</sup>

Un examen de la documentation récente donne à penser que les petites entreprises ont été touchées plus rapidement et plus durement que les grandes entreprises.



Les clients et le personnel de l'APECA conviennent de ce qui suit :  
Un peu plus de la moitié des clients de l'APECA (51 %; n=495) ont indiqué que les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement ont une incidence sur la croissance, et les agents de programme de l'APECA ont classé ces problèmes parmi les **trois principaux** obstacles à la croissance.

## Incidence de la pénurie de main-d'œuvre :

« La pandémie a également fait ressortir la nécessité d'améliorer les données liées à la chaîne d'approvisionnement. Le principal obstacle à une plus grande adoption des outils d'analytique de pointe requis pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement est le **talent requis pour mettre en œuvre les technologies.** »<sup>31</sup>

## La façon dont les programmes répondent :

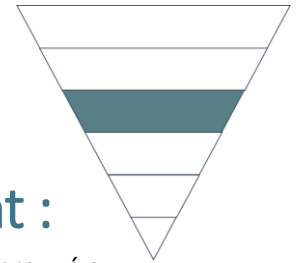
Compte tenu de l'émergence relativement récente des perturbations liées à la chaîne d'approvisionnement comme obstacle clé, les données sur les contributions de l'Agence sont limitées. Il est possible de veiller à ce que les priorités et les ressources de l'Agence soient harmonisées avec les nouveaux obstacles comme celui-ci et à ce qu'elles les surmontent rapidement.

L'amélioration de la fiabilité des données sur la nature des projets financés permettrait à l'Agence de démontrer comment elle s'attaque aux nouveaux obstacles et dans quelle mesure ses ressources sont affectées à la résolution des problèmes qui ont la plus grande incidence sur la croissance économique dans la région de l'Atlantique.

“ Les PME ont généralement des stocks limités et des réseaux de fournisseurs moindres, ce qui les rend plus vulnérables aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement et aux augmentations de prix. De même, ils ont moins de pouvoir de négociation pour imposer des conditions de paiement attrayantes.”<sup>30</sup>

- OCDE (2021)

Les coûts liés à l'exploitation d'une entreprise augmentent rapidement, ce qui rend l'accès aux capitaux plus important que jamais. La majorité des contributions de l'Agence ont été transférées au Programme CERI, alors que le PDE et le FCI appuient maintenant principalement des projets non commerciaux liés au tourisme et aux priorités régionales.



## L'obstacle :

En réponse à l'augmentation rapide des coûts des intrants comme l'énergie, les matériaux, les emprunts et le carburant en raison de la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt, les PME ont besoin d'un meilleur accès au capital pour demeurer concurrentielles. Les clients de l'APECA étaient surreprésentés dans certains des secteurs les plus durement touchés par la pandémie de COVID-19 (p. ex., tourisme, fabrication).<sup>32</sup>



Près de la moitié des clients de l'APECA (46 %; n = 281) ont déclaré que l'obtention de financement était un défi de taille, et cette réponse était la plus importante chez les petites entreprises non commerciales, celles des secteurs de la haute technologie et celles situées dans de petits centres de population (<30 000 personnes).

Les commentaires d'informateurs clés internes et externes, ainsi qu'un examen de la documentation disponible, révèlent la nécessité d'un financement supplémentaire en début du processus de R-D, en particulier de plus petits montants (moins d'un million de dollars) pour appuyer les collaborations précoces et les études à petite échelle.

## Pénurie de main-d'œuvre :



L'accès aux capitaux est également nécessaire pour aider à compenser le coût relativement élevé de l'adoption de la fabrication de pointe et de la numérisation, qui aident à atténuer les effets de la pénurie de main-d'œuvre.

De plus, les pressions salariales et la concurrence accrues (en grande partie causées par la transition vers le travail à distance découlant de la COVID-19) font augmenter le coût de la main-d'œuvre, ce qui rend plus difficile pour les entreprises du Canada atlantique de demeurer concurrentielles.

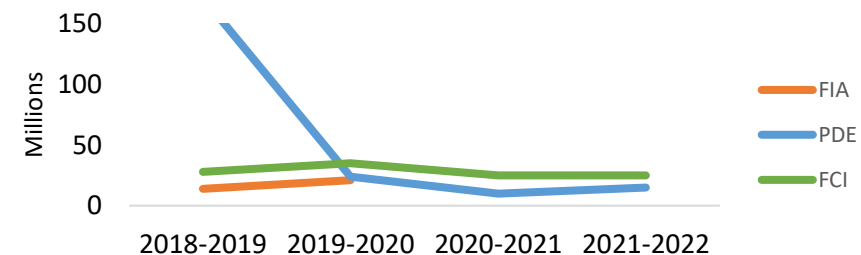
## La façon dont les programmes répondent :

Les contributions du FIA ont considérablement diminué. Aucun projet n'a été approuvé au cours des deux dernières années de la période, et seuls dix projets totalisant 35 M\$ l'ont été au cours des deux premières années.

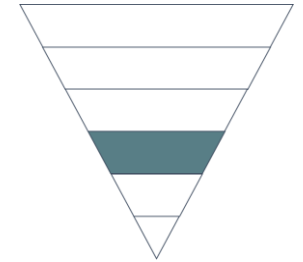
Les contributions du PDE ont également diminué considérablement au cours de la période, principalement en raison d'une baisse marquée des projets commerciaux. Seulement six projets commerciaux ont été financés au cours de la dernière année de l'étude (2021-2022). En fait, 92 % des contributions commerciales de l'Agence ont été financées par le Programme CERI cette année-là. La majorité des projets du PDE (66 %) appuyaient le tourisme et les priorités régionales. La taille moyenne des projets du PDE était de 195 000 \$, et la majorité des clients était composée d'organismes sans but lucratif.

Les contributions du FCI sont demeurées relativement stables au cours de la période, et la majorité des projets (78 %) appuyaient également le tourisme et les priorités régionales. Tous les projets soutenus par le FCI étaient non commerciaux, et le montant moyen attribué était de 275 000 \$. Le Fonds appuyait principalement des organismes sans but lucratif ou des organismes de bienfaisance, des communautés autochtones, des établissements d'enseignement et d'autres ordres de gouvernement.

Contributions de l'APECA  
2018 à 2022



La fabrication de pointe est un élément crucial pour accroître la productivité et la compétitivité et est considérée comme faisant partie de la solution à la pénurie de main-d'œuvre. Toutefois, les coûts élevés et le manque de main-d'œuvre qualifiée constituent des obstacles à son adoption. L'Agence continue à prioriser et à promouvoir la fabrication de pointe principalement par l'entremise du Programme CERI.



## L'obstacle :

La fabrication de pointe consiste à utiliser une technologie innovatrice pour améliorer des produits ou des procédés. Elle peut améliorer la productivité, bien que les coûts élevés habituellement associés à l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux processus puissent constituer un obstacle pour les PME. La nature plus modeste des entreprises au Canada atlantique constitue également un obstacle à l'adoption de nouvelles technologies.<sup>33</sup> Les entreprises du Canada atlantique (en particulier les PME) sont à la traîne des autres provinces en ce qui concerne la numérisation, ce qui nuit à la compétitivité, à la productivité et à la résilience.<sup>33,34,35</sup> Alors que la pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption de modèles de vente en ligne, le passage à des modèles de travail virtuel a aggravé les défis liés à la main-d'œuvre.

Pénurie de main-d'œuvre

Fabrication de pointe



L'adoption de la fabrication de pointe est considérée comme une étape nécessaire en réponse à la pénurie de main-d'œuvre. La pénurie de main-d'œuvre nuit à son tour à l'adoption de la fabrication de pointe, car les clients ont de la difficulté à recruter et à garder la main-d'œuvre qualifiée dans les domaines de la numérisation et de l'automatisation (p. ex., TI, robotique).

« Les difficultés qu'éprouvaient bon nombre de nos clients à recruter et à garder la main-d'œuvre qualifiée pour appuyer l'adoption de la numérisation n'ont fait que croître avec l'expansion du travail virtuel à l'échelle mondiale. »

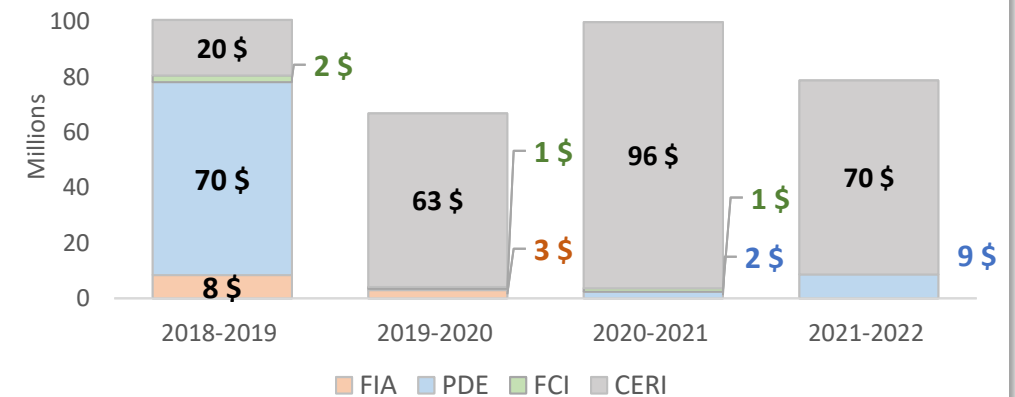
- Agent de programme de l'APECA

## La façon dont les programmes répondent :

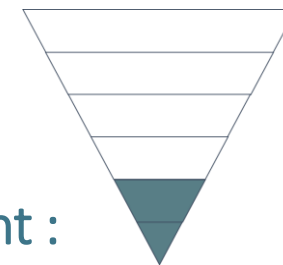
Au cours de la période à l'étude, l'Agence a investi dans des projets de fabrication de pointe plus que dans tout autre domaine prioritaire, ce qui a représenté **22 % de l'ensemble de ses contributions**.

Comme la grande majorité du financement est passée au Programme CERI, le soutien global de l'Agence pour la fabrication de pointe est demeuré **relativement stable**.

Contributions pour la fabrication de pointe







Les collectivités font face à des obstacles liés à leur capacité de saisir les occasions, de relever les défis et d'investir dans les infrastructures. Le FCI est généralement aligné sur ces obstacles; cependant, il est possible d'accroître l'appui au renforcement des capacités.

### L'obstacle :

Les industries clés, les forces et les défis de chacune des quatre provinces du Canada atlantique varient grandement. Les informateurs clés ont souligné l'importance de soutenir la capacité des collectivités au moyen d'**approches de développement économique adaptées au milieu** qui correspondent aux possibilités et aux menaces uniques qui existent dans chaque collectivité.

Les clients de l'APECA ont également souligné l'importance du financement des infrastructures pour aider leur collectivité à être plus attrayante et productive, des facteurs qui contribuent au recrutement et au maintien en poste de la main-d'œuvre. Les besoins sont les plus grands pour les organismes sans but lucratif et les administrations municipales dans les petites collectivités ou les collectivités rurales **de moins de 30 000 habitants**. L'accès limité à Internet à large bande demeure également un défi dans les régions éloignées.

### Répercussions de la COVID-19 :

Les clients ont signalé des obstacles particuliers liés à la hausse rapide des coûts dans le secteur de la construction en raison de la pandémie, et qui sont étroitement liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement. En même temps, la pandémie offre l'occasion de promouvoir de nouvelles approches locales en matière de développement des collectivités et d'entrepreneuriat.<sup>36</sup> « De nombreuses collectivités rurales comptent de nouveaux arrivants qui sont soit des immigrants, d'anciens résidents qui prennent leur retraite ou reviennent dans leur localité ou des migrants qui cherchent à faire l'expérience de la vie rurale. Ce cosmopolitisme en devenir apporte une nouvelle diversité d'attentes et d'idées sur la vie rurale. ».<sup>37</sup>



### La façon dont les programmes répondent :



#### [Fonds des collectivités innovatrices](#)

Au cours de la période, le FCI a principalement soutenu des projets liés au **tourisme et aux priorités régionales**, qui visent à répondre aux besoins et aux forces uniques de chaque région et à soutenir le développement économique local. La majorité des contributions du FCI (71 %; 80 M\$) était destinée à des projets liés aux **infrastructures**, et les 29 % restants (33 M\$) appuyaient le **renforcement des capacités** des collectivités. En 2021-2022, 37 M\$ supplémentaires de fonds de relance des infrastructures communautaires liés à la COVID-19 ont également été versés dans le cadre du [Fonds canadien de revitalisation des communautés](#) (FCRC).



Une majorité des agents de programme de l'APECA (60 %; n=30) ont convenu que les résultats du FCI correspondent aux besoins des collectivités.



#### [Programme de développement des entreprises](#)

Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer les contributions du PDE au renforcement des capacités des collectivités ou à l'amélioration des infrastructures communautaires en raison du manque de données internes fiables sur les projets.



Lorsque le FIA a été lancé il y a plus de deux décennies, il représentait un modèle relativement nouveau pour appuyer l'innovation. Initialement axé sur des projets de R-D non commerciaux à grande échelle, le programme a progressivement évolué vers un soutien accru à la commercialisation, et la responsabilité de la R-D a été en grande partie transférée à d'autres ministères fédéraux.



### 2001 : le FIA est lancé

Le FIA a été lancé en 2001 dans le cadre du Partenariat pour l'innovation de l'Atlantique. Ce fonds de **300 millions de dollars** était à l'origine une initiative **quinquennale**, qui devait être mise en œuvre au moyen de deux grandes séries concurrentielles d'environ 150 millions de dollars chacune.

Le FIA a initialement été créé dans le but général d'aider à combler l'écart en matière d'innovation et de productivité dans la région de l'Atlantique et d'aider les institutions et les entreprises à soutenir la concurrence dans l'économie du savoir. Par l'intermédiaire de ce fonds, l'Agence investirait dans des projets de R-D de pointe de grande envergure à hauteur de **500 000 \$ à 3 M\$**.

Le fonds était d'abord axé sur le **renforcement des capacités** et les projets de **R-D à un stade précoce** entrepris par des établissements d'enseignement et de recherche. En fait, plus de 70 % du financement de la première série a été accordé à des promoteurs non commerciaux. Les séries subséquentes ont permis d'établir un meilleur équilibre entre les projets commerciaux et non commerciaux et la transition des premières étapes de la R-D vers la commercialisation.



### 2004 : 1<sup>re</sup> évaluation

La première évaluation du FIA a révélé qu'il s'agissait d'un bon modèle qui répondait à un besoin réel. Il a été recommandé à l'issue de l'évaluation que l'Agence surveille son créneau au sein du Canada atlantique par rapport à d'autres programmes pour s'assurer que le Fonds **demeure pertinent** et qu'il comble une lacune réelle. Il a également été recommandé que l'APECA cherche des moyens de **simplifier** le processus d'examen et d'approbation pour s'assurer qu'il progresse au rythme des entreprises.



### 2005 : le FIA est renouvelé

Le budget de 2005 a renouvelé le FIA pour un montant supplémentaire de 300 millions de dollars sur quatre ans. De 2006 à 2009, le financement a été accordé dans le cadre de quatre **séries à plus petite échelle** (environ 60 M\$ par cycle).



### 2010 : le FIA devient un programme permanent; 2<sup>e</sup> évaluation

Il a été annoncé dans le budget de 2010 que le FIA deviendrait un programme permanent. La même année, l'APECA a terminé sa deuxième évaluation du FIA, qui couvrait les quatre premiers cycles de 2001 à 2007.

Bien que les résultats de l'évaluation aient été généralement positifs, il a été recommandé que l'Agence élargisse sa stratégie d'innovation afin de mettre davantage **l'accent sur la commercialisation** et de mettre en œuvre des processus **simplifiés** de demande, d'approbation et de production de rapports.

L'évaluation a également permis de constater que, bien que les entreprises du Canada atlantique aient considérablement augmenté leurs investissements en R-D au cours de la période, les dépenses dans ce domaine dans la région étaient toujours **bien inférieures à la moyenne nationale**.

(suite)





## 2014 : le FIA est réorienté

En 2014, le Plan d'action économique du gouvernement fédéral a confirmé que l'APECA recevrait 450 millions de dollars sur cinq ans pour appuyer l'innovation et la commercialisation dans le cadre de ses programmes actuels et a suggéré que les programmes d'innovation de l'APECA soient **réorientés pour mieux répondre aux besoins des entreprises de toutes tailles**.

Également en 2014, des changements ont été apportés au FIA à la suite d'un examen interne des programmes d'innovation de l'APECA. Dans le but d'assurer une « **approche plus robuste, simplifiée et accessible** », le processus de demande a été modifié, passant d'un processus concurrentiel annuel à un modèle de **demande continue**. On a également inclus un virage vers une plus grande participation des demandeurs commerciaux et une plus grande importance accordée aux projets **plus près de la commercialisation** (amélioration de l'accès pour les projets à petite échelle). Le seuil de financement a été **abaissé de 1 M\$ à 500 000 \$** pour les projets commerciaux, et on a mis davantage l'accent sur l'amélioration de la compétitivité grâce à l'**adaptation** technologique.



## 2015 : 3<sup>e</sup> évaluation

L'année suivante, une **troisième évaluation** des programmes d'innovation de l'Agence a confirmé que le programme s'éloignait du renforcement des capacités de R-D pour mettre davantage l'accent sur la **commercialisation** et a fait observer que d'**autres programmes fédéraux** semblaient mettre davantage l'accent sur les premiers stades de R-D.



## 2018 : le Programme CERI est lancé dans toutes les ADR

À la suite de l'[Examen horizontal des programmes d'innovation en entreprise et de technologies propres](#), le budget de 2018 a marqué la création du Programme CERI, solidifiant les ADR comme l'une des quatre plateformes phares nationales pour l'innovation.\* Le Programme CERI a été conçu pour permettre aux ADR de délaissier la R-D au profit d'une innovation commerciale axée sur la **démonstration, l'adoption et l'adaptation de technologies, la commercialisation et l'expansion du marché, ainsi que la productivité et l'expansion**. Le programme allait également permettre aux ADR de continuer à se concentrer sur l'innovation non commerciale afin de soutenir l'**écosystème d'innovation** régional. On s'attendait également à ce qu'il soit utilisé pour combler les lacunes au cours des premières étapes de la R-D, selon les besoins, afin de soutenir les grappes régionales.

À l'époque, il a été décidé que le FIA serait maintenu parallèlement au Programme CERI afin de maximiser les avantages des programmes nationaux de R-D et de tirer parti de l'élan généré par la hausse des dépenses des entreprises en R-D dans la région de l'Atlantique, qui demeurent inférieures aux niveaux nationaux. Son budget annuel de 40 M\$ serait conservé, sans modification des processus de demande, d'évaluation ou d'approbation.



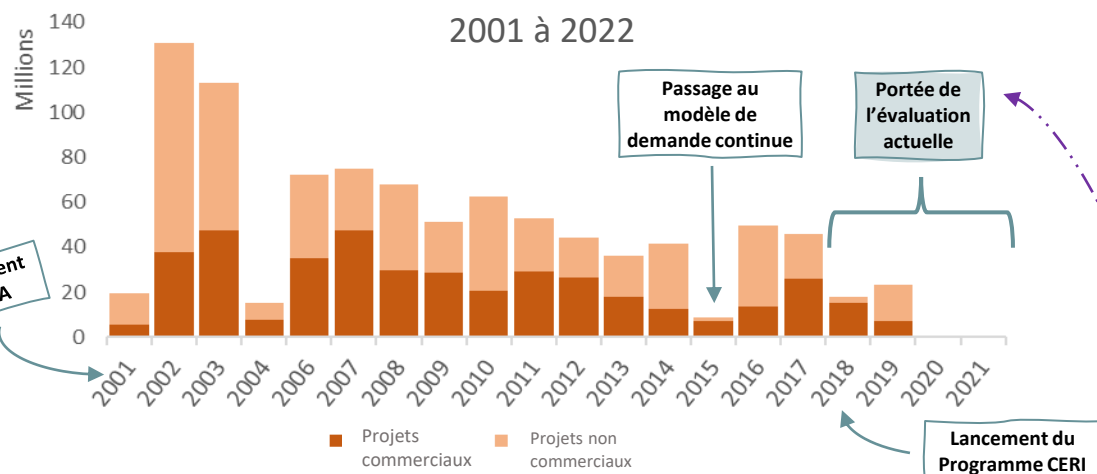
## 2020 : 4<sup>e</sup> évaluation

Dans une évaluation des programmes d'innovation de l'APECA en 2020, il a été recommandé que l'Agence examine le FIA par rapport aux besoins actuels des PME et aux priorités du gouvernement du Canada afin de **confirmer l'orientation stratégique** du programme. Il a ensuite été suggéré que l'élimination du FIA permettrait à l'APECA de simplifier son ensemble de programmes tout en redoublant ses efforts continus, principalement par l'entremise du Programme CERI, pour appuyer **divers types d'innovation des entreprises** (p. ex., produits, services, procédés, marketing), selon les stratégies, les marchés et les clients uniques des entreprises.



Compte tenu de l'évolution du programme vers l'innovation commerciale au fil du temps et des investissements minimes effectués depuis l'introduction du Programme CERI, le FIA ne répond plus à un besoin démontré et n'est plus aligné sur les priorités du gouvernement fédéral.

Contributions du FIA au fil des ans  
2001 à 2022



## Point de vue interne sur le FIA :

Lorsqu'on leur a posé des questions sur les répercussions du manque d'investissements dans le cadre du FIA, de nombreux informateurs clés internes ont laissé entendre que le FIA était devenu redondant en raison de la transition des premières étapes de la R-D vers la commercialisation, de la nécessité que les programmes évoluent au rythme des entreprises et de la souplesse inhérente que procurent le Programme CERI et le PDE. De plus, l'incidence de l'absence du FIA serait négligeable dans sa forme actuelle, car il ne sert plus à financer des projets.

## »» L'avenir des programmes axés sur l'innovation

Annoncé à l'origine dans le cadre du budget de 2022, le gouvernement fédéral a publié le 16 février 2023 un plan directeur pour la nouvelle [Corporation d'innovation du Canada](#) (CIC). La nouvelle agence devrait commencer ses activités en 2023 avec le mandat « *d'accroître les **dépenses des entreprises canadiennes en R-D** dans l'ensemble des secteurs et des régions du Canada afin d'aider à créer des produits nouveaux et améliorés qui favoriseront la **productivité et la croissance** des entreprises canadiennes* ».

La CIC fonctionnera avec un budget initial de 2,6 milliards de dollars sur quatre ans, et les investissements devraient se situer entre 50 000 \$ et 5 M\$ par projet. La CIC aura également la souplesse nécessaire pour appuyer un certain nombre de projets de R-D à plus grande échelle, jusqu'à concurrence de 20 M\$ par projet.<sup>38</sup> En comparaison, les projets du FIA ont généralement varié entre 100 000 \$ et 15 M\$, avec un montant moyen de 2,6 M\$ depuis son lancement en 2001.

**Et maintenant,** avec rien que 10 projets totalisant seulement 35 M\$ au cours des deux premières années de la période visée par l'évaluation, et aucun projet approuvé au cours des deux dernières années, le **FIA ne répond plus aux besoins liés à l'innovation et à la commercialisation.**

Au cours de la période de l'évaluation, la taille moyenne des projets était de 3,6 M\$, et bien que les 35 M\$ aient été répartis de façon assez égale entre les projets commerciaux et non commerciaux, les projets commerciaux étaient en moyenne beaucoup plus petits (2 M\$) que les projets non commerciaux, qui se chiffraient en moyenne à 6 M\$. La majorité des projets (7 sur 10) étaient liés à la R-D, et la moitié d'entre eux contribuaient à la fabrication de pointe.

Les programmes sont généralement alignés sur les priorités du gouvernement du Canada<sup>36</sup> liées au développement économique; cependant, il existe des possibilités d'harmonisation et d'orientation plus claires liées à la croissance inclusive.

## Aide et relance liées à la COVID-19



Entre avril 2020 et mars 2022, le PDE et le FCI ont contribué à la reprise et à la croissance de secteurs clés (p. ex., 34 M\$ pour appuyer le tourisme et 11 M\$ pour le secteur alimentaire) et ont soutenu les investissements dans la fabrication de pointe (6,4 M\$). En plus de fournir un financement régulier, la souplesse inhérente des programmes en a également fait des instruments efficaces pour fournir rapidement des fonds d'aide et de relance ciblés en cas de pandémie (p. ex., FCRC).

## Développement économique autochtone

Le soutien global au développement économique autochtone est demeuré **relativement stable** au cours de la période, bien qu'une grande partie du financement ait été transférée au Programme CERI. La proportion des fonds alloués aux projets axés principalement sur le développement économique autochtone est passée **de 2 % à 6 %** du financement global de l'Agence. Ce pourcentage est proportionnel au pourcentage d'Autochtones vivant au Canada atlantique, qui représentent 5,7 % de la population globale selon le recensement de 2021.<sup>40</sup>



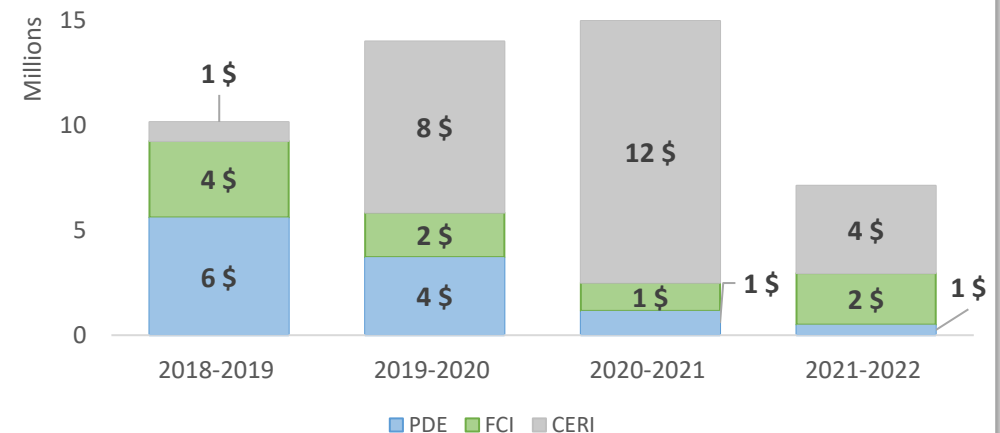
## Croissance propre

À l'appui de l'engagement du gouvernement fédéral de « réduire les émissions de gaz à effet de serre, créer des emplois propres et relever les défis liés au climat avec lesquels les collectivités composent déjà<sup>39</sup> », les programmes ont versé collectivement **23 M\$** à des projets au soutien de la croissance propre au cours de la période de l'évaluation.

## Océans

Les océans sont depuis longtemps un secteur stratégique pour l'APECA et sont actuellement l'un des principaux dossiers prioritaires de l'Agence. Pendant la période de l'évaluation, un montant combiné de **13 M\$** a été investi par l'entremise du FIA, du PDE et du FCI dans des projets qui soutiennent l'économie océanique et qui contribuent à la [supergrappe de l'économie océanique](#) et à la [Stratégie de l'économie bleue](#) du gouvernement du Canada.

Contributions pour le développement économique autochtone



Les programmes sont généralement alignés sur les priorités du gouvernement du Canada<sup>36</sup> liées au développement économique; cependant, il existe des possibilités d'harmonisation et d'orientation plus claires en matière de croissance inclusive.

### Croissance inclusive

L'inclusion demeure une priorité absolue pour l'APECA, et l'Agence continue à prendre des mesures positives pour intégrer la croissance inclusive dans ses programmes et ses pratiques. Il reste toutefois des occasions de créer une stratégie plus exhaustive et proactive, ainsi que de mieux définir et suivre les résultats liés aux groupes sous-représentés et d'en rendre compte. À l'exception du développement économique autochtone, qui a été désigné comme un dossier prioritaire, l'Agence recueille actuellement des données limitées sur ses contributions à l'appui de divers groupes.

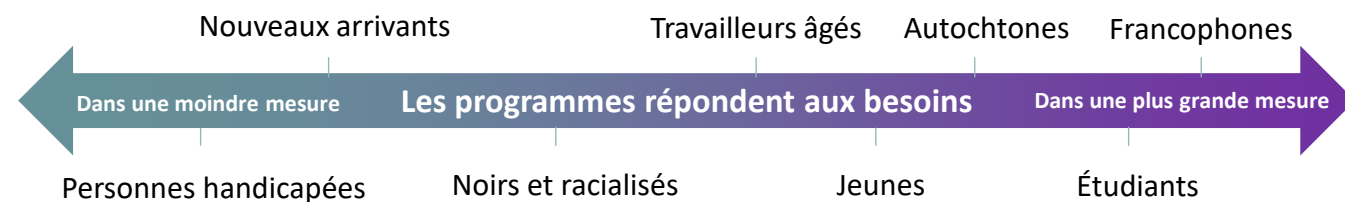


### Les clients signalent une représentation minimale de divers groupes

Moins de 10 % des clients de l'APECA ont signalé que leur entreprise ou organisation était dirigée par des membres de groupes sous-représentés (c.-à-d. francophones, Autochtones, personnes handicapées, nouveaux arrivants, Noirs, 2ELGBTQQIA+) ou qu'elle employait des membres de ces groupes. Les clients ont indiqué que les femmes, les travailleurs âgés et les jeunes étaient seulement un peu plus susceptibles de diriger leur entreprise ou leur organisation ou d'y travailler.

### Point de vue des agents de programme de l'APECA :

Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure les programmes répondaient aux divers besoins des groupes sous-représentés, les agents de programme de l'APECA ont répondu que les besoins des **collectivités francophones et des femmes** étaient mieux satisfaits que ceux des autres groupes. De plus, près du tiers (32 %) ont indiqué qu'ils n'ont pas l'information et les ressources dont ils ont besoin pour soutenir efficacement les divers groupes.



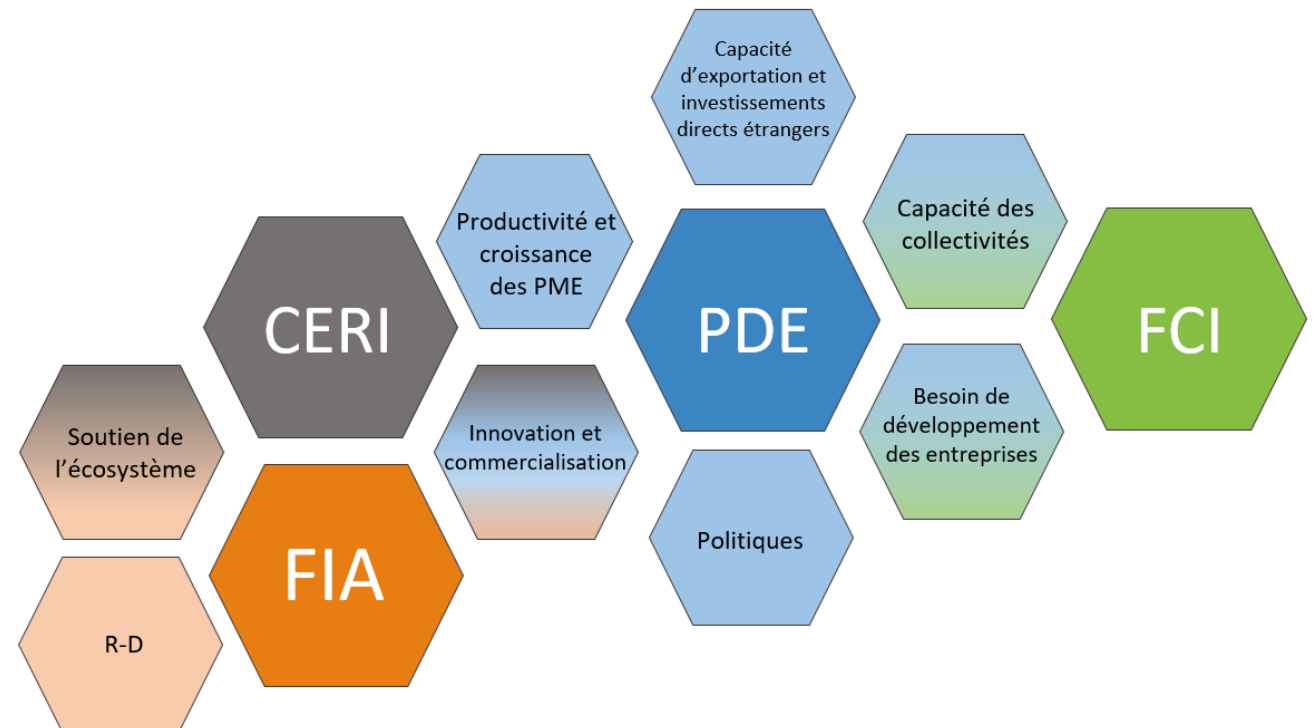
Les programmes complètent généralement d'autres mesures de soutien au développement économique offertes dans le Canada atlantique. Une forte présence régionale, des mécanismes de financement souples et des soutiens non financiers continuent à caractériser les programmes. Une solide collaboration avec les intervenants de l'écosystème aide à atténuer tout chevauchement ou dédoublement. À l'interne, il y a un certain chevauchement avec le Programme CERI.

**À l'interne**, la grande majorité des agents de programme de l'APECA (86 %; n=36) conviennent qu'il existe un chevauchement entre les programmes. Selon un examen des résultats attendus de ces derniers,<sup>5</sup> il semble y avoir un chevauchement entre le PDE, le FIA et le Programme CERI en ce qui concerne la capacité **d'innovation et de commercialisation** et entre le Programme CERI et le FIA pour ce qui est du soutien à **l'écosystème d'innovation**. Il existe également des chevauchements entre le PDE et le FCI pour ce qui est de soutenir la **capacité des collectivités** à cerner les possibilités et les défis économiques et à y répondre, ainsi qu'en ce qui concerne la disponibilité des **capitaux, des renseignements commerciaux et des conseils**.

**À l'externe**, le PDE et le FCI se distinguent des autres programmes fédéraux de développement économique\* offerts dans la région par les moyens suivants :

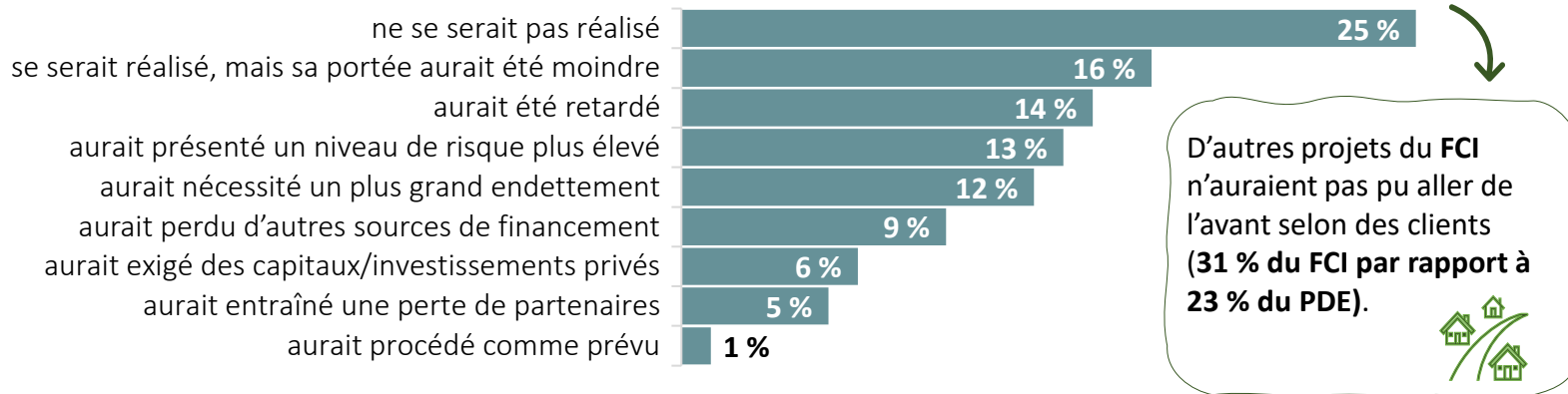
- ✓ un **accent sur le Canada atlantique**, y compris les projets ruraux et communautaires dirigés par des organismes sans but lucratif, des établissements d'enseignement postsecondaire et des entités gouvernementales;
- ✓ un financement **non dilutif sans intérêt** avec options remboursables et non remboursables;
- ✓ des mesures de soutien **non financières**, comme des conseils stratégiques, de l'orientation et une concertation, offertes par le personnel chargé de l'exécution des programmes dans les collectivités desservies.

## Résultats attendus des programmes



L'absence du FCI aurait des répercussions négatives importantes sur la croissance économique des collectivités. La pertinence du PDE est moins claire dans le contexte du Programme CERI; toutefois, sa souplesse est considérée comme une force clé.

Selon des clients du PDE et du FCI (n=435), si le financement de l'APECA n'avait pas été disponible, leur projet :\*



Compte tenu des mesures de soutien distinctes et ciblées du FCI qui visent à tenir compte de la situation particulière des collectivités rurales, des Autochtones<sup>41</sup> et des communautés de langue officielle en situation minoritaire, ces groupes seraient encore plus désavantagés en l'absence du FCI.



**Les agents de programme de l'APECA sont du même avis :** Selon la grande majorité des agents de programme du PDE (83 %) et du FCI (90 %), il est peu probable que les résultats dans les collectivités auraient été atteints sans le soutien de l'APECA.

**Selon les clients,** d'autres facteurs, au-delà du soutien de l'APECA, ont contribué à la réussite des projets financés dans le cadre du FCI et du PDE, dont le soutien financier et non financier d'autres partenaires, ainsi que l'expérience et les qualifications des chefs de projet, du personnel et des bénévoles.



Bien que les opinions soient partagées sur les répercussions que l'absence du PDE aurait sur l'atteinte des résultats de l'Agence, les intervenants clés internes ont souligné que la souplesse du programme était nécessaire pour appuyer des projets qui, autrement, ne seraient pas admissibles à d'autres programmes.





# Résumé des conclusions

## Efficacité

Les questions sur l'efficacité sont conçues pour évaluer dans quelle mesure les programmes contribuent à l'atteinte des résultats attendus.

Le **PDE** contribue à l'atteinte des résultats généraux de l'Agence en matière de développement économique et constitue un mécanisme efficace pour offrir des programmes pertinents à l'échelle régionale qui répondent aux besoins changeants et aux obstacles qui existent dans la région.

Le **FCI** continue à contribuer à la viabilité à long terme des collectivités grâce à des programmes axés principalement sur l'infrastructure.



Le soutien non financier fourni par les agents de programme de l'APECA est essentiel à la réussite des PME et des collectivités, et aide à obtenir des fonds supplémentaires.

### Il existe des possibilités d'améliorer la documentation et les données :

Les facteurs suivants limitent notre capacité de déterminer dans quelle mesure les programmes atteignent les résultats :

- les définitions désuètes des résultats attendus dans la documentation sur la gouvernance des programmes (c.-à-d. les modalités);
- le manque de données fiables sur la nature des projets financés et les résultats obtenus.





Le PDE contribue à l'atteinte des résultats généraux de l'Agence en matière de développement économique et constitue un mécanisme efficace pour offrir des programmes pertinents à l'échelle régionale qui répondent aux besoins changeants et aux obstacles qui existent dans la région. Il est toutefois possible de clarifier les résultats attendus et la disponibilité des données liées aux résultats des projets financés.

### Résultats des projets :

Les clients du PDE (n=418) ont indiqué que leurs projets contribuaient le plus souvent aux retombées suivantes :

- ✓ le recrutement ou le maintien en poste des employés;
- ✓ la croissance ou l'expansion;
- ✓ le renforcement de la capacité d'innovation ou de commercialisation;
- ✓ l'augmentation des ventes ou des recettes.

Toutefois, à la fin de la période d'évaluation, seulement six projets commerciaux totalisant 9,4 M\$ ont été financés dans le cadre du PDE (dont le montant de l'un d'eux était de 8 M\$). Cette situation, conjuguée à une documentation désuète sur la gouvernance du programme et à un manque de données fiables sur les résultats des projets, limite notre capacité d'évaluer pleinement l'efficacité du programme.



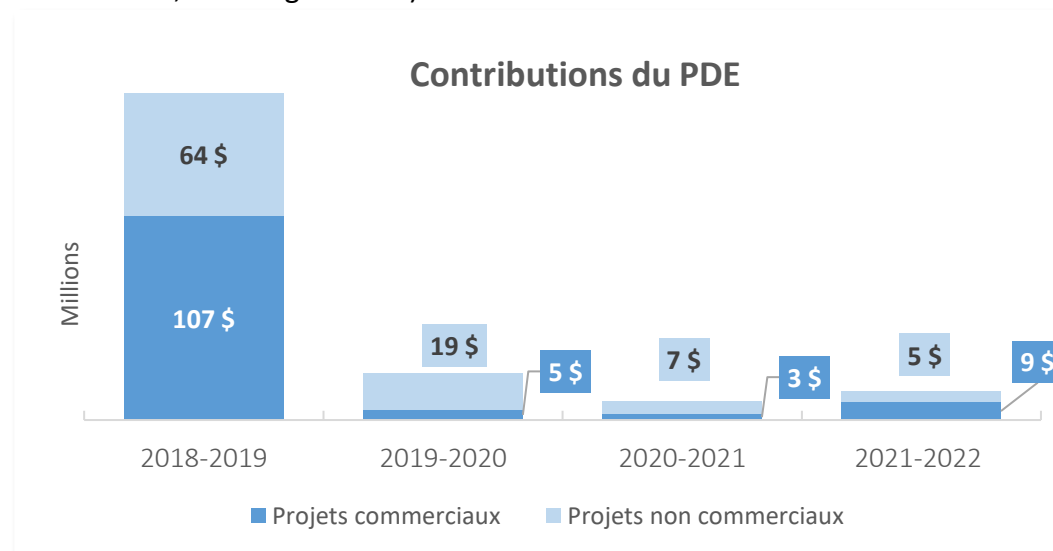
### Résultats dans les collectivités :

Lorsqu'on leur a demandé comment leurs projets influent sur les **résultats dans les collectivités** en général, les clients du PDE (n=418) ont le plus souvent indiqué les retombées suivantes :

- ✓ l'augmentation du chiffre d'affaires ou des activités de l'entreprise;
- ✓ l'amélioration des infrastructures;
- ✓ la viabilité économique des collectivités rurales;
- ✓ le recrutement ou le maintien en poste des employés.

Comme il a été mentionné précédemment, les besoins et les obstacles économiques évoluent rapidement et deviennent de plus en plus interreliés. Les informateurs clés internes ont souligné que la souplesse du PDE est une force clé qui permet à l'Agence de répondre efficacement aux défis économiques uniques de la région. La souplesse inhérente qu'offre le programme permet de mettre l'accent sur les priorités régionales et d'appuyer une approche de développement économique adaptée au milieu.

Le PDE s'est également révélé un moyen efficace de fournir rapidement des fonds d'intervention et de relance à l'échelle régionale (p. ex., soutien lié à la COVID-19 et, plus récemment, à l'ouragan Fiona).





Le FCI continue à contribuer à la viabilité à long terme des collectivités grâce à un programme axé principalement sur l'infrastructure. Il existe une occasion de veiller à ce que les investissements soient alignés sur les activités qui stimulent la croissance à l'échelle locale.

### Résultats des projets :

Les clients du FCI (n = 194) ont indiqué que leurs projets, qui étaient tous de nature non commerciale, contribuaient le plus souvent aux résultats suivants :

- ✓ la croissance ou l'expansion;
- ✓ les activités de marketing;
- ✓ le recrutement ou le maintien en poste des employés;
- ✓ les stratégies ou les plans de croissance.

### Résultats dans les collectivités :

Lorsqu'on leur a demandé de façon précise comment leurs projets influaient sur les **résultats dans les collectivités** en général, les clients du FCI ont mentionné ce qui suit :

- ✓ une augmentation du tourisme;
- ✓ l'infrastructure;
- ✓ la viabilité à long terme des collectivités rurales;
- ✓ la capacité de cerner les défis et les occasions, et d'y donner suite.

#### Les trois principaux résultats dans le secteur du tourisme :

1. Satisfaction accrue des visiteurs
2. Nouvelles attractions et offres touristiques
3. Augmentation du nombre de visiteurs dans les nouveaux emplacements

### Possibilité de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités

Les contributions du FCI sont demeurées relativement stables au cours de la période, et la majorité des projets étaient liés au tourisme et aux priorités régionales qui appuient les priorités de **développement économique local**. Les investissements ont soutenu l'infrastructure (77 %) et le renforcement des capacités des collectivités (23 %). Les quatre provinces n'utilisent pas le FCI de façon uniforme pour renforcer les capacités des collectivités; une des régions a reçu plus de la moitié (52 %) de toutes les contributions.

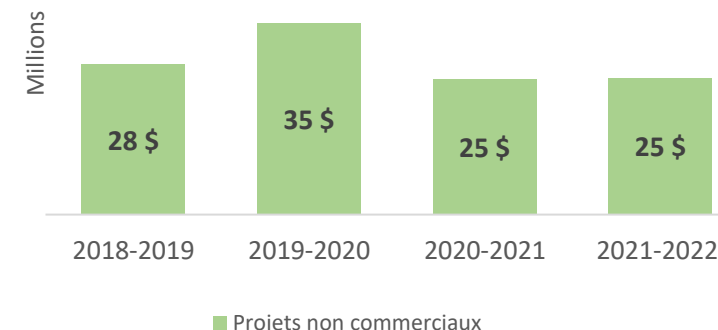
Bien que le FCI ait traditionnellement été axé sur les investissements dans l'infrastructure, les informateurs clés internes ont indiqué que les besoins en matière de développement des collectivités évoluent et exigent d'accorder davantage d'importance aux activités de renforcement des capacités qui aideront à stimuler la croissance de la population (p. ex., immigration, établissement, planification, logement, développement industriel).

Il est possible d'étudier plus à fond ces facteurs pour s'assurer que les ressources sont alignées sur les activités qui stimulent la croissance dans les collectivités.

Les projets de renforcement des capacités soutenus par le FCI portaient principalement sur :

- la planification stratégique;
- le développement des compétences;
- les événements;
- le marketing;
- le soutien opérationnel.

#### Contributions du FCI



Le soutien non financier fourni par les agents de programme de l'APECA est important pour la réussite des PME et des collectivités, et aide à obtenir des fonds supplémentaires. La comptabilisation exacte de ces contributions non financières demeure toutefois un défi.

A<sup>+</sup>

## Les agents de l'APECA consacrent la moitié de leur temps à fournir un soutien non financier

Les agents de programme de l'APECA (n=43) estiment qu'ils consacrent en moyenne **50 %** de leur temps à fournir des conseils et de l'orientation, à réunir des partenaires et à chercher d'autres sources de financement. Lorsqu'on leur a demandé comment cela avait changé au cours des cinq dernières années, **44 %** d'entre eux ont répondu qu'ils passaient **plus ou beaucoup plus de temps** à fournir ce type de soutien. Cependant, il n'existe actuellement aucun mécanisme permettant d'apprécier ou de mesurer avec exactitude ces efforts.

Bien que certains agents de programme aient souligné que ce type de travail peut être long et difficile, bon nombre d'entre eux ont indiqué que les mesures de soutien non financières constituent une partie précieuse et essentielle de leur rôle et contribuent à **maximiser les avantages des programmes nationaux** en fournissant de l'information et en établissant des liens. Les informateurs clés ont également souligné l'importance d'avoir des agents de programme locaux qui connaissent le contexte économique et les **avantages d'un « transfert chaleureux »** pour les clients qui tentent d'accéder à d'autres programmes fédéraux.

Une étude récente des collectivités rurales du Canada atlantique confirme que « les collectivités ont besoin du soutien d'agents de développement locaux qui connaissent le milieu et les petites localités et qui sont liés aux ressources, aux possibilités de l'industrie, aux nouvelles initiatives et peuvent assurer la coordination ».<sup>37</sup>

“ Le temps est essentiel pour maintenir des relations de soutien avec les clients et pour aider les clients à harmoniser leurs efforts dans un contexte communautaire plus large. ”

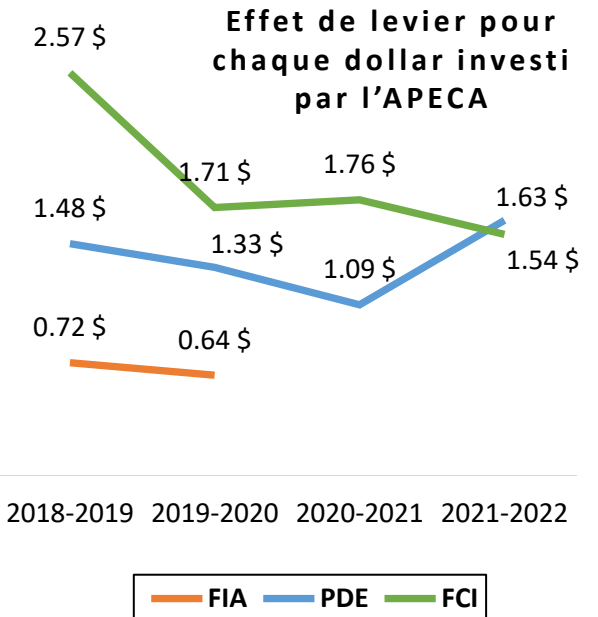
- Agent de programme de l'APECA

## Les clients se disent très satisfaits

Lorsqu'on leur a demandé leur degré de satisfaction à l'égard des mesures de soutien non financières qu'ils ont reçues, la grande majorité des clients de l'APECA (95 %; n=415) ont indiqué qu'ils étaient satisfaits des **connaissances, des conseils ou de l'expertise en affaires**, tandis que 93 % se sont dits satisfaits des suggestions ou des renvois vers d'autres sources de financement ou de services.

## L'effet de levier est demeuré relativement stable

Au cours de la période, chaque dollar investi dans les trois programmes a permis d'obtenir en moyenne **1,51 \$** supplémentaire d'autres sources. L'effet de levier a diminué considérablement pour le FCI et est demeuré relativement inchangé pour le PDE.





# Résumé des conclusions

## Efficienc

Les questions sur l'efficience sont conçues pour évaluer la mesure dans laquelle les programmes sont offerts de façon économique.

- La satisfaction des clients à l'égard des modalités de service demeure élevée; cependant, les processus complexes pour la présentation de demandes et les remboursements, ainsi que les longues périodes d'attente pour les approbations, continuent d'avoir une incidence négative sur les clients.
- L'introduction du Programme CERI et la mise en œuvre des programmes d'aide et de relance liés à la COVID-19 ont eu une incidence sur l'exécution efficace des programmes existants. L'absence de directives claires a entraîné une certaine confusion et une application incohérente à l'échelle de l'Agence, surtout en ce qui concerne les projets de tourisme.

La satisfaction des clients à l'égard des modalités de service de l'APECA demeure extrêmement élevée, mais les longs délais d'approbation des demandes et les processus complexes continuent d'avoir des répercussions négatives sur les clients.

Les clients demeurent extrêmement satisfaits du service personnel **A<sup>+</sup>**

Conformément aux évaluations précédentes, la satisfaction globale des clients est encore une fois plus élevée (>95 %) pour les services fournis par le personnel des programmes de l'APECA, y compris la courtoisie et le professionnalisme, la relation d'affaires continue, la disponibilité et la sensibilité à l'égard des besoins des sous-groupes représentés.

Les délais d'approbation se sont quelque peu améliorés **A**

Bien que les clients aient une fois de plus exprimé des préoccupations au sujet du temps qu'il faut pour que leurs projets soient **approuvés**, la satisfaction globale est très élevée et est passée de 82 % en 2020 à 91 %.<sup>42</sup>

Il reste des occasions de moderniser les processus **B**

La satisfaction des clients en ce qui concerne la facilité du **processus de demande et les formalités administratives** a également augmenté légèrement, passant de 83 % en 2020 à 86 % lors de la présente évaluation.<sup>42</sup>



## Points de vue des clients

« Le personnel de l'APECA est toujours aussi utile. J'ai travaillé avec trois ou quatre personnes différentes au fil des ans. Leur professionnalisme est exceptionnel. »

« Le temps qu'il faut pour faire approuver un projet est problématique pour les petites collectivités qui essaient d'obtenir d'autres fonds pour réaliser un projet de plus grande envergure. Les modifications prennent beaucoup de temps (4 mois) et peuvent avoir une incidence sur les délais d'exécution des travaux. »

## Point de vue des agents de programme de l'APECA

« Bon nombre de nos processus de production de rapports sont complexes et ardues pour nos clients. Nos formulaires ne sont pas axés sur le client, ce qui les rend difficiles à comprendre pour eux. »

« Je pourrais communiquer avec plus de clients, plus souvent, si je ne m'enlisais pas dans nos processus. »

Certains agents de programme de l'APECA ont mentionné que les longs délais d'approbation des demandes constituent un obstacle à la prestation efficace des services.

# Incidence du Programme CERI

L'introduction du Programme CERI a eu un impact important sur le PDE, la majorité du financement commercial passant au nouveau programme. Les projets liés au tourisme représentent maintenant une proportion considérable des contributions du PDE et du FCI, et il est possible de clarifier davantage l'orientation du choix des programmes, surtout en ce qui concerne la définition de l'innovation.



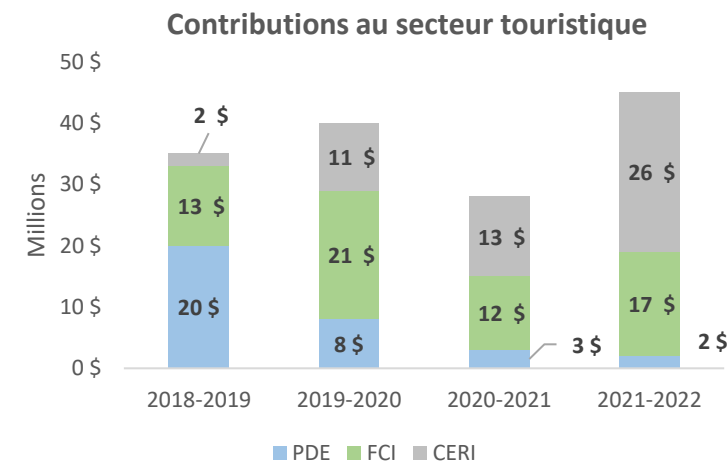
Dans l'ensemble, 39 % des agents de programme de l'APECA ont indiqué qu'il n'y a pas d'orientation claire et cohérente quant au programme qui devrait être utilisé pour financer tel type de projet. La majorité de ces agents occupent leur poste actuel depuis plus de dix ans. La plus grande incertitude existe entre le PDE et le Programme CERI, et la grande majorité des agents de programme de l'APECA (82 %) ont déclaré que le Programme CERI avait peu ou pas d'incidence sur leur utilisation du FCI.

## Le recours aux programmes pour les projets liés au tourisme varie grandement d'une région à l'autre.

Un examen des données sur les projets révèle de grandes variations entre les quatre régions de l'Agence quant aux programmes utilisés pour financer les projets touristiques. Les variations sont encore plus marquées pour les projets touristiques non commerciaux. Certaines régions utilisent principalement le FCI, tandis que d'autres se répartissent plus également entre le PDE, le FCI et le Programme CERI. D'autres encore n'utilisent presque pas le Programme CERI pour ce type de projets. Ce qui est toutefois uniforme dans toutes les régions, c'est une tendance à la baisse marquée de l'utilisation du PDE pour les projets non commerciaux liés au tourisme.

Lorsqu'on leur a demandé quel programme ils utilisent le plus pour les projets touristiques, près de la moitié des agents de programme de l'APECA (49 %) ont déclaré utiliser le Programme CERI, 38 % ont répondu le FCI, et seulement 14 % ont déclaré utiliser le PDE. Ces chiffres varient cependant beaucoup d'une région à l'autre. Les facteurs les plus souvent cités par les agents de programme pour décider du programme à utiliser pour les projets touristiques étaient le caractère commercial ou non commercial du projet et le degré d'innovation en cause. Toutefois, la définition de ce qui constitue une « innovation » fluctue grandement d'une région à l'autre.

Les informateurs clés internes ont également réitéré la nature bénéfique des flexibilités offertes par le PDE et le FCI, car leurs modalités permettent aux régions d'adopter une approche de développement touristique adaptée au milieu. De plus, la souplesse et l'adaptabilité des programmes sont des éléments clés de la capacité de l'Agence de répondre aux besoins changeants des clients.



Près de **10 M\$ de soutien à la relance touristique liée à la COVID-19** ont été fournis dans le cadre du PDE en 2021-2022. La plus grande partie de ce montant (80 %) a servi à appuyer des projets commerciaux liés au tourisme.

# Recommandations

## **1. Assurer l'harmonisation continue des priorités et des ressources clés de l'Agence avec les moteurs actuels de la croissance économique et les obstacles qui la limitent.**

- En s'appuyant sur le travail effectué avant la pandémie, clarifier la voie à suivre de l'Agence pour remédier à la pénurie de compétences et de main-d'œuvre.
- Simplifier l'ensemble des programmes de l'Agence et réduire les redondances en éliminant le FIA.
- Élaborer et mettre en œuvre une marche à suivre exhaustive et proactive pour l'approche de l'Agence en matière de croissance inclusive.
- Élaborer une approche coordonnée pour aider les PME à surmonter les obstacles liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

## **2. Mettre en œuvre un programme de changement intégré qui favorise l'excellence dans l'exécution des programmes ainsi qu'un suivi et un compte rendu précis des investissements :**

- Assurer la disponibilité de données de grande qualité sur la nature des projets et leurs répercussions.
- Veiller à ce que des données fiables soient disponibles sur le profil des clients de l'Agence en ce qui concerne la représentation de divers groupes.
- Éliminer les obstacles et simplifier les processus pour aider le personnel chargé de l'exécution des programmes à continuer d'offrir un excellent service aux clients et de faire son travail plus efficacement.
- Accroître le soutien pour le rôle crucial que joue le personnel dans la mobilisation, l'orientation et la coordination des partenaires de l'écosystème et la défense des besoins des entreprises et des collectivités.
- Mettre à jour la documentation interne sur la gouvernance des programmes afin de clarifier les résultats attendus et les activités admissibles de chaque programme.



# Plan d'action de la direction

Évaluation des programmes de développement économique de l'APECA (PDE, FCI, FIA – de 2018-2019 à 2021-2022)

## PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ	Réponse de la direction et mesures prévues	ÉCHÉANCE
<b>1. Assurer l'harmonisation continue des priorités et des ressources clés de l'Agence avec les moteurs actuels de la croissance économique et les obstacles qui la limitent :</b>			
a) En s'appuyant sur le travail effectué avant la pandémie, clarifier la voie à suivre de l'Agence pour remédier à la pénurie de compétences et de main-d'œuvre.	DG des programmes, siège social	Lancer une communauté de pratique interne sur la main-d'œuvre de l'avenir afin de cerner et d'élaborer des possibilités stratégiques pour créer, attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, diversifiée et inclusive qui répond aux besoins actuels et futurs du marché du travail local.	2024/03/31
		Élaborer des programmes ciblés (comme l'Initiative de croissance stratégique [ICS]) pour mieux soutenir les entreprises en situation de pénurie de compétences et de main-d'œuvre.	2024/03/31
		Mettre en œuvre le Projet pilote d'accélération du numérique (PPAN) pour aider la numérisation et l'automatisation des PME, contribuant ainsi à combler la pénurie de main-d'œuvre pour les entreprises.	2023/12/31
b) Simplifier l'ensemble des programmes de l'Agence et réduire les redondances en éliminant le FIA.	DG des programmes, siège social	Simplifier les programmes en utilisant le programme Croissance économique régionale par l'innovation (CERI) comme principal outil pour appuyer les projets de type FIA en : <ul style="list-style-type: none"> <li>- effectuant une comparaison de projets similaires dans le Programme CERI;</li> <li>- explorant les options pour éliminer le FIA.</li> </ul>	2025/03/31
c) Élaborer et mettre en œuvre une marche à suivre exhaustive et proactive pour l'approche de l'Agence en matière de croissance inclusive.	DG des programmes, siège social	Travailler avec des clients et des partenaires non commerciaux pour accroître l'accès aux services et les améliorer pour les groupes sous-représentés.	2024/12/31
		Établir une approche collaborative pour élaborer des stratégies et des activités ciblant les groupes sous-représentés. Cela comprendrait la mobilisation des principaux intervenants pour comprendre le paysage actuel et cerner les lacunes dans l'écosystème (c.-à-d. l'approche de la main-d'œuvre qualifiée et de l'immigration, le développement économique autochtone et les lignes directrices autochtones).	2024/03/31
d) Élaborer une approche pour faire face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.	DG des programmes, siège social	Travailler avec des associations sectorielles (p. ex. alliances biologiques régionales, associations de pisciculteurs, associations de l'industrie des technologies océaniques) pour accroître la sensibilisation et les connaissances à l'égard des changements et des exigences sur les marchés mondiaux liés à la décarbonisation et au commerce écologique afin d'appuyer l'augmentation des exportations pour les PME de la région de l'Atlantique et de la façon de se préparer et de s'adapter à la chaîne d'approvisionnement et de demeurer concurrentiels. Exemples : missions ciblées dans le domaine de l'énergie renouvelable, comme le Forum des partenaires internationaux sur l'énergie éolienne en mer (mars 2023, Baltimore, Maryland, États-Unis), séances et ateliers spéciaux sur les normes vertes en matière de commerce et d'investissement, comme les normes ESG (mai 2023), établissement d'un répertoire des entreprises de technologies propres dans le Canada atlantique (septembre 2023), collaboration avec les partenaires de la Stratégie de croissance du commerce et des investissements en Atlantique (SCCIA) afin de créer une	2024/09/30

# Plan d'action de la direction

Évaluation des programmes de développement économique de l'APECA (PDE, FCI, FIA – de 2018-2019 à 2021-2022)

## PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ	Réponse de la direction et mesures prévues	ÉCHÉANCE
		cohorte d'entreprises du Canada atlantique en technologies propres pour tirer parti de l'Accélérateur technologique canadien (ATC, Affaires mondiales) (mars 2024).	
		Inclure l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement internationale pour les entreprises du Canada atlantique comme objectif dans la planification des programmes.	2024/03/31
<b>2. Mettre en œuvre un programme de changement intégré qui favorise l'excellence dans l'exécution des programmes ainsi qu'un suivi et un compte rendu précis des investissements :</b>			
a) Assurer la disponibilité de données de grande qualité sur la nature des projets et leurs répercussions sur l'économie du Canada atlantique.	DG des programmes, siège social	Adapter les systèmes d'information et de données pour mieux saisir la nature des projets et la façon dont nous respectons les priorités.	2025/03/31
		Améliorer la détermination des résultats attendus et la saisie des résultats réels des projets dans CAPRI pour mieux refléter les répercussions réelles sur l'économie du Canada atlantique.	2024/03/31
b) Veiller à ce que des données fiables soient disponibles sur le profil de la clientèle de l'Agence en ce qui concerne la représentation de divers groupes.	DG des programmes, siège social	Entreprendre des mesures précises pour améliorer la qualité et la fiabilité des données recueillies :	
		- Mettre à jour les directives des programmes dans le Manuel des programmes, des politiques et des lignes directrices pour fournir des instructions claires.	2024/03/31
		- Organiser des séances d'information et de formation pour le personnel responsable de la saisie des données afin d'améliorer l'exactitude des données saisies.	2025/03/31
		- Tirer parti des progrès technologiques futurs pour mieux saisir les données liées aux groupes et aux projets sous-représentés.	2025/03/31
c) Éliminer les obstacles et simplifier les processus pour aider le personnel chargé de l'exécution des programmes à continuer d'offrir un excellent service aux clients et de faire son travail plus efficacement.	DG des programmes, siège social	Mettre en œuvre une approche intégrée de changement et de modernisation de l'exécution des programmes qui améliorera le service aux clients tout en augmentant la souplesse et l'efficacité (p. ex. excellence numérique dans le service aux clients [ENSC], équipe d'intervention pour la réduction des erreurs [EIRE], CAPRI).	2024/03/31

# Plan d'action de la direction

*Évaluation des programmes de développement économique de l'APECA (PDE, FCI, FIA – de 2018-2019 à 2021-2022)*

## PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ	Réponse de la direction et mesures prévues	ÉCHÉANCE
d) Accroître le soutien pour le rôle crucial que joue le personnel chargé de l'exécution des programmes dans la mobilisation, l'orientation et la coordination des partenaires de l'écosystème et la défense des besoins des entreprises et des collectivités.	DG des programmes, siège social	Renforcer les capacités, les connaissances et les outils internes relatifs aux priorités.	2024/03/31
		Améliorer le soutien au personnel de première ligne, comme le Service d'information aux entreprises (SIE), et accroître la collaboration avec ce dernier, à mesure qu'il renouvelle son mandat.	2024/12/31
		Offrir du soutien et de la formation pour améliorer la littératie numérique du personnel afin de mieux servir les collectivités et les entreprises.	2024/12/31
e) Mettre à jour la documentation interne sur la gouvernance des programmes pour clarifier les résultats attendus et les activités admissibles de chaque programme.	DG des programmes, siège social	Clarifier les résultats attendus dans le Manuel des programmes, des politiques et des lignes directrices.	2024/03/31
		Harmoniser les activités admissibles dans le Manuel des programmes, des politiques et des lignes directrices pour chaque programme conformément aux modalités.	2024/03/31

# Références

1. Gouvernement du Canada. *Budget de 2023 : Un plan canadien : une classe moyenne forte, une économie abordable, un avenir prospère*. (Gouvernement du Canada : 28 mars 2023). <https://www.budget.canada.ca/2023/home-accueil-fr.html>
2. Agence de promotion économique du Canada atlantique. (Gouvernement du Canada, 9 novembre 2022). <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique.html>
3. Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Rapport sur les résultats ministériels — Raison d'être, 2021-2022*. (Gouvernement du Canada : 2 décembre 2022). Consulté le 9 janvier 2023 à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/organisation/transparence/2021-2022-rapport-sur-les-resultats-ministeriels/2021-2022-rapport-sur-les-resultats-ministeriels-raison-detre.html>
4. Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Notre rôle*. (Gouvernement du Canada : 4 juillet 2022). Consulté le vendredi 9 décembre 2022 à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/organisation/role.html>
5. Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Rapport sur les résultats ministériels, 2021-2022*. (Gouvernement du Canada : 2 décembre 2022). Consulté le 14 décembre 2022 à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/organisation/transparence/2021-2022-rapport-sur-les-resultats-ministeriels.html>
6. Agence de promotion économique du Canada atlantique. *QAccess* (13 décembre 2022). [Ensemble de données]. (Gouvernement du Canada : 2022)
7. Statistique Canada. *Estimations des composantes de la migration interprovinciale, trimestrielles*, Tableau 17-10-0020-01. [Tableau de données] (Gouvernement du Canada : 2022). [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710002001&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710002001&request_locale=fr)
8. Statistique Canada. *Estimations des composantes de la migration internationale, trimestrielles*, Tableau 17-10-0040-01. [Tableau de données] (Gouvernement du Canada : 2022). [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710004001&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710004001&request_locale=fr)
9. Statistique Canada. *Croissance démographique dans les régions rurales du Canada, 2016 à 2021*. (Gouvernement du Canada : 2022). <https://census.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-x/2021002/98-200-x2021002-fra.cfm>
10. Statistique Canada. *Caractéristiques de la population active, données mensuelles désaisonnalisées et la tendance-cycle, 5 derniers mois*, Tableau 14-10-0287-01. [Tableau de données] (Gouvernement du Canada : 2022). [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410028701&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410028701&request_locale=fr)
11. Statistique Canada. 2022. *Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon les régions économiques, données trimestrielles désaisonnalisées*, Tableau 14-10-0398-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410039801&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410039801&request_locale=fr)
12. Statistique Canada. 2021. *L'emploi selon l'industrie dans le Canada rural : tableau de bord interactif*, Tableau 71-607-X. [Outil de visualisation des données] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2021006-fra.htm>
13. Emploi et Développement social Canada. 2021. *Issue in Focus: Le télétravail peut-il remettre sur pied le marché du travail dans les régions rurales du Canada atlantique?* [Traduction]
14. Statistique Canada. 2022. *Indice des prix à la consommation mensuel, non désaisonné*. Tableau 18-10-0004-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1810000401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1810000401&request_locale=fr)
15. Statistique Canada. 2022. *Probabilité que les entreprises ou les organismes transmettent à leurs clients toute augmentation de leurs coûts au cours des 12 prochains mois, premier trimestre de 2022*. Tableau 33-10-0478-01. [Tableau de données]. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310047801&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310047801&request_locale=fr)
16. Conseil économique des provinces de l'Atlantique. 2022. *Atlantic Economic Outlook. Atlantic economy to significantly cool in 2023*.
17. Statistique Canada. 2022. *Société canadienne d'hypothèques et de logement, logements mis en chantier, en construction et achèvements, toutes les régions, trimestriel*, Tableau 34-10-0135-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3410013501&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3410013501&request_locale=fr)
18. Société canadienne d'hypothèques et de logement. 2022. *Enquête de la SCHL sur le marché locatif. Taux d'inoccupation des appartements privés*. [Outil de visualisation des données] <https://www03.cmhc-schl.gc.ca/hmip-pimh/fr/#Profile/1/1/Canada>
19. Infrastructure Canada. 2019. *Possibilités rurales, prospérité nationale : une stratégie de développement économique du Canada rural*. <https://ised-isde.canada.ca/site/rural/fr/possibilites-rurales-prosperte-nationale-strategie-developpement-economique-canada-rural>

20. Statistique Canada. 2022. *Commerce international de marchandises par province, par produit et les principaux partenaires commerciaux (x 1 000)*. Tableau 12-10-0119-01. [Tableau de données] [ps://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1210011901&request\\_locale=fr/](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1210011901&request_locale=fr/)
21. Statistique Canada. 2022. *Commerce de gros, ventes (x 1 000)*. Tableau 20-10-0074-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2010007401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2010007401&request_locale=fr)
22. Statistique Canada. 2023. *Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles (x 1 000)*. Tableau 14-10-0023-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request_locale=fr)
23. Statistique Canada. 2022. *Âge (en années), âge moyen et âge médian et genre : Canada, provinces et territoires et régions économiques*. Tableau 98-10-0026-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810002601&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810002601&request_locale=fr)
24. Statistique Canada. 2022. *Taux brut de natalité, taux de fécondité par groupe d'âge et indice synthétique de fécondité (naissances vivantes)*. Tableau 13-10-0418-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1310041801&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1310041801&request_locale=fr)
25. Statistique Canada. 2022. *Chiffres de population, groupes de taille des centres de population et régions rurales*. Tableau 98-10-0008-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810000801&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810000801&request_locale=fr)
26. Skudra, M, A. Avgreinos et K. McCallum. 2020. *Portrait de la situation : l'acquisition de nouvelles compétences et l'emploi chez les Autochtones au Canada*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/portrait-de-la-situation-lacquisition-de-nouvelles-competences-et-lemploi-chez-les-autochtones-au-canada/>
27. Conseil économique des provinces de l'Atlantique. 2022. *Indicateurs de pénurie de main-d'œuvre au Canada atlantique*. <https://www.apec-econ.ca/publications/view/?do-load=1&publication.id=454&site.page.id=2000>
28. Iglinski-Rochester, P. 5 juillet 2022. *Why are supply chains facing disruptions, and how long will they last?* <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/supply-chain-disruptions/>
29. Emploi et Développement social Canada. 2022. *Industrie en bref — Services d'hébergement et de restauration Région de l'Atlantique*.
30. Organisation de coopération et de développement économiques. 2021. *In-depth analysis of one year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned for the path to recovery*. <https://dx.doi.org/10.1787/6407deee-en>
31. Conseil économique des provinces de l'Atlantique. 2022. *L'avenir du travail au Canada atlantique*. <https://www.apec-econ.ca/publications/view/?do-load=1&publication.id=460&site.page.id=2000>
32. Conseil économique des provinces de l'Atlantique. 2020. *COVID-19 : Key Economic Issues for Atlantic Canada — Hardest Hit Industries*. <https://www.apec-econ.ca/publications/view/?do-load=1&publication.id=403&site.page.id=2000>
33. Conseil économique des provinces de l'Atlantique. 2021. *The Role of Digitalization and Automation in Supporting the Recovery*. <https://www.apec-econ.ca/publications/view/?publication.id=417&site.page.id=51004#:~:text=Increased%20Digitalization%20and%20Automation%20Needed%20to%20Support%20the,has%20become%20more%20important%20during%20the%20COVID-19%20pandemic>
34. Goldsmith, T. 2021. *Picking Up Speed: Digital Maturity in Canadian SMEs and Why it Matters*. Brookfield Institute. <https://brookfieldinstitute.ca/picking-up-speed/>
35. Conseil économique des provinces de l'Atlantique. 2022. *Problèmes actuels du Canada atlantique en matière de compétences*. <https://www.apec-econ.ca/publications/view/?do-load=1&publication.id=445&site.page.id=2000>
36. Wells, S. 2021. *Se développer ou se recentrer ? Réorienter l'entrepreneuriat en vue d'une croissance productive et inclusive*. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/publications/se-developper-ou-se-recentrer/>
37. Cassin, A. M. 2022. *Capacity and Resilience in Rural Atlantic Canada: Reflections on Life and Development in Small Places*. Université Dalhousie.

38. Gouvernement du Canada. 2023. *Plan directeur de la Corporation d'innovation du Canada*. <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/corporation-innovation-canada-plan-directeur.html>
39. Cabinet du premier ministre. 16 décembre 2021. *Lettre de mandat de la ministre des Langues officielles et ministre responsable de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*. <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-de-la-ministre-des-langues-officielles-et-ministre>
40. Statistique Canada. (2021). *Identité autochtone par statut d'Indien inscrit ou des traités et résidence selon la géographie autochtone* : Canada, provinces et territoires. Tableau 98-10-0264-01. [Tableau de données] [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810026401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810026401&request_locale=fr) (Calculs de l'APECA)
41. Agence de promotion économique du Canada atlantique. 4 juillet 2022. *Fonds des collectivités innovatrices*. Consulté le 13 janvier à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/services/fonds-des-collectivites-innovatrices.html>
42. Agence de promotion économique du Canada atlantique. 2020. *Rapport d'évaluation des Programmes Croissance des entreprises et Commerce et Investissement de l'APECA*. <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/organisation/transparence/apeca-croissance-commerce-investissement-eval-2020.html>
43. Femmes et Égalité des genres Canada. 16 juin 2022. *Qu'est-ce que l'Analyse comparative entre les sexes plus?* <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/est-analyse-comparative-entre-sexes-plus.html>

### Examen des documents et des publications

Valider les besoins en développement économique, l'harmonisation avec les priorités du gouvernement et les résultats généraux.

- Plus de 20 documents internes, y compris les modalités des programmes, les rapports sur les politiques et l'information sur la mesure du rendement
- Plus de 70 documents externes, y compris de la documentation universitaire et des rapports de Statistique Canada
- Discours du Trône, budgets fédéraux, lettres de mandat

### Examen des données administratives internes

Documenter la conception, la mise en œuvre, la nature des projets, les types de clients et le rendement des programmes.

- Données sur le rendement des projets de l'APECA (QAccess)
- Données sur les dépenses financières de l'APECA (GX)

### Sondages auprès des clients et du personnel

Évaluer la pertinence et le rendement du point de vue des clients et du personnel de l'APECA.

- Clients : sondages en ligne avec un taux de réponse de 58 % (n=418 PDE; 194 FCI)
- Menés auprès de tous les clients qui ont reçu du financement du PDE et du FCI.
- Agents de programme de l'APECA : sondages en ligne avec un taux de réponse de 55 % (n=63/114).

### Entrevues avec des informateurs clés

Évaluer la pertinence et le rendement du point de vue de divers intervenants.























- 37 informateurs clés internes et des intervenants externes d'autres ministères et d'organismes sans but lucratif




### Forces et limites de l'évaluation :

La présente évaluation montre plusieurs qualités qui ont aidé à atténuer les limites courantes. Elle a été conçue et mise en œuvre par une équipe d'évaluation expérimentée qui a concentré ses efforts sur les questions les plus importantes pour la haute direction. L'étude a été réalisée selon une approche de méthodes combinées qui a permis de dégager des constatations et des recommandations utiles tout en respectant les échéanciers et les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il y a eu une forte mobilisation des intervenants tout au long du projet. Les sondages en ligne ont affiché des taux de réponse élevés de plus de 50 %.

L'évaluation a tenu compte de l'Analyse comparative entre les sexes plus<sup>43</sup> au moment de la conception et de la mise en œuvre des méthodes de collecte de données ainsi que dans la synthèse des constatations.



Organisation	Programme	Financement			Type de client				Secteur d'intérêt
		 Non remboursable	 Remboursable	 \$*	 PME	 OSBL	 Éducation	 Gouvernement	
<a href="#">APECA</a>	<a href="#">FIA</a>	•	•		•	•	•		Innovation, R-D
	<a href="#">PDE</a>	•	•		•	•	•	•	Lancement, modernisation et croissance des activités
	<a href="#">FCI</a>	•				•	•	•	Développement des collectivités
	<a href="#">CERI</a>	•	•		•	•	•	•	Expansion des entreprises, innovation
<a href="#">ISDE</a>	<a href="#">Technologies du développement durable Canada</a>	•			•				Technologies vertes
	<a href="#">Fonds stratégique pour l'innovation</a>	•	•		•	•			Écosystème de R-D
	<a href="#">Subvention Améliorez les technologies de votre entreprise</a> (Programme canadien d'adoption du numérique)	•			•				Technologie numérique
	<a href="#">Défi pour le gouvernement</a> (Solutions innovatrices Canada)	•			•				R-D, prototype
<a href="#">CNRC</a>	<a href="#">Programme d'aide à la recherche industrielle</a>	•			•	•		•	R-D, adoption et adaptation des technologies
<a href="#">BDC</a>	<a href="#">Prêt Petites Entreprises</a>		•		•				Vente au détail, immobilier
<a href="#">EDC</a>	<a href="#">Programme d'investissement de contrepartie d'EDC</a>		•		•				Commerce
<a href="#">MPO</a>	<a href="#">Fonds des pêches de l'Atlantique</a>	•			•	•		•	Poissons et fruits de mer
<a href="#">AMC</a>	<a href="#">CanExport</a>	•			•	•			Commerce
<a href="#">INFC</a>	<a href="#">Bâtiments communautaires verts et inclusifs</a>	•				•		•	Infrastructure
<a href="#">AAC</a>	<a href="#">Programme Agri-marketing</a>	•				•			Commerce

\* Montants convertis en tranches aux fins de présentation. Les variations peuvent ne pas être entièrement reflétés.  = ≤5 M  = ≤10 M (≤20 M)  = ≥10 M



En 2018, le programme national de Croissance économique régionale par l'innovation a été créé à la suite de l'[Examen horizontal de l'innovation des entreprises et des technologies propres](#) du gouvernement du Canada, et quatre plateformes nationales d'innovation ont été cernées :

1. Les **agences de développement régional**, au moyen d'un nouveau programme horizontal d'innovation – le Programme CERI – appuieraient les entreprises dans leurs efforts d'expansion et de croissance dans tous les marchés.
2. Le **Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI-CNRC)** fournirait un soutien technique et scientifique pendant les premières étapes de la R-D et élargirait son soutien à des projets de R-D de plus grande valeur avec un financement pouvant atteindre 10 M\$, y compris la capacité de soutenir des éléments de commercialisation des grands projets de R-D.
3. Le **Service des délégués commerciaux** fournirait aux entreprises des conseils, des liens et du financement pour tirer parti des nouvelles possibilités d'exportation et de développement des marchés.
4. Le **Fonds stratégique pour l'innovation d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE)** maintiendrait son admissibilité générale et se concentrerait sur les projets de plus grande envergure nécessitant un soutien supérieur à 10 M\$.

2ELGBTQI+ – Les personnes aux deux esprits (et bispirituelles), lesbiennes, gaies, bissexuelles, transgenres, queers et intersexuées ainsi que les personnes faisant partie des communautés de la diversité sexuelle et de genre

AAC — Agriculture et Agroalimentaire Canada

ADR — Agence de développement régional

AMC — Affaires mondiales Canada

APECA — Agence de promotion économique du Canada atlantique

BDC — Banque de développement du Canada

CERI — Croissance économique régionale par l'innovation

CNRC — Conseil national de recherches Canada

COVID-19 — Maladie à coronavirus de 2019

EDC — Exportation et Développement Canada

FCI — Fonds des collectivités innovatrices

FIA — Fonds d'innovation de l'Atlantique

INFC — Infrastructure Canada

ISDE — Innovation, Sciences et Développement économique Canada

MPO — Ministère des Pêches et des Océans

PARI-CNRC — Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada

PDE — Programme de développement des entreprises

PME — Petite et moyenne entreprise

R-D — Recherche et développement

Les questions sur la pertinence sont conçues pour évaluer la mesure dans laquelle les programmes correspondent aux priorités et besoins actuels, ainsi que leur valeur relative par rapport aux autres programmes offerts.

### Questions

### Méthodes



Documents et publications



Sondage auprès des clients



Sondage auprès du personnel



Entretiens








Données internes






- a) Dans quelle mesure le FCI et le PDE répondent-ils aux **besoins** actuels et émergents des PME et des collectivités du Canada atlantique ?
- b) Dans quelle mesure le FIA répond-il à un **besoin** démontré ?
- c) Dans quelle mesure les programmes correspondent-ils aux **priorités** actuelles du gouvernement du Canada et de l'APECA ?
- d) Dans quelle mesure les programmes sont-ils **uniques ou complémentaires** aux autres programmes offerts à l'interne et à l'externe? Y a-t-il des chevauchements ou des dédoublements ?
- e) Quelles seraient les conséquences de l'**absence** des programmes ?



Les questions sur l'efficacité sont conçues pour évaluer dans quelle mesure les programmes donnent les résultats escomptés.

Questions	Méthodes				
	 Documents et publications	 Sondage auprès des clients	 Sondage auprès du personnel	 Entretiens	 Données internes
a) Dans quelle mesure le PDE, le FIA et le FCI contribuent-ils à l'atteinte des résultats attendus ?	✓	✓	✓		✓
b) Dans quelle mesure l'introduction de nouveaux programmes (c.-à-d. Programme CERI, soutien lié à la COVID-19) a-t-elle eu une incidence sur l'atteinte des résultats des programmes ?	✓	✓	✓		✓
c) Jusqu'à quel point les mesures de soutien non financières de l'APECA contribuent-elles à l'atteinte des résultats ?	✓		✓		✓

Les questions sur l'efficience sont conçues pour évaluer la mesure dans laquelle les programmes sont exécutés de manière rentable.

Questions	Méthodes				
	 Documents et publications	 Sondage auprès des clients	 Sondage auprès du personnel	 Entretiens	 Données internes
a) Quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent l'exécution efficace des programmes ?	✓	✓	✓		✓
b) Comment l'introduction du Programme CERI a-t-elle influé sur l'efficience et l'efficacité de l'exécution des programmes ?			✓		✓