
Évaluation des programmes *Croissance des entreprises et Commerce et investissement* de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique

De 2014-2015 à 2018-2019

**Évaluation et services consultatifs
Agence de promotion économique du Canada atlantique**

Juin 2020

Canada 

Table des matières

Acronymes	i
Figures	ii
Tableaux	ii
Remerciements.....	3
QU'Y A-T-IL DE DIFFÉRENT DANS LA PRÉSENTE ÉVALUATION?	4
UN MOT SUR LA PANDÉMIE DE COVID-19	4
Sommaire	5
1.0 Introduction	8
2.0 Survol des programmes de croissance et de commerce	9
2.1 Objectif	9
2.2 Démarche d'exécution.....	9
2.3 Harmonisation des programmes et ressources financières.....	10
2.4 Contexte de mise en œuvre du programme.....	11
3.0 Démarche de l'évaluation et méthodologie.....	12
3.1 Questions d'évaluation.....	12
3.2 Méthodes de collecte de données.....	13
3.3 Forces et limites de l'évaluation.....	14
4.0 Constatations	16
Les programmes répondent-ils à un besoin particulier et manifeste?	16
L'APECA contribue-t-elle à la croissance des entreprises?	23
L'APECA adopte-t-elle une démarche axée sur le client dans la conception et l'exécution de programmes?.....	30
5.0 Conclusions	41
6.0 Recommandations	42
Annexe A : Modèle logique des programmes de croissance et de commerce	43
Annexe B : Résumé des constatations, des conclusions et des recommandations	44
Annexe C : Plan d'action de la direction.....	46
Annexe D : Cadre d'évaluation des programmes de croissance et de commerce	49
Annexe E : Survol du mandat de l'évaluation du développement des entreprises	53
Annexe F : Comité consultatif d'évaluation	54

Acronymes

ACCIA	Accord sur la croissance du commerce et des investissements en Atlantique
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
ADR	Agence de développement régional
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
BDC	Banque de développement du Canada
CBDC	Corporation au bénéfice du développement communautaire
CCE	Comité consultatif d'évaluation
CERI	Croissance économique régionale par l'innovation
CMR	Cadre ministériel des résultats
CNRC-PARI	Conseil national de recherches du Canada – Programme d'aide à la recherche industrielle
DE	Développement des entreprises
EDC	Exportation et développement Canada
ESC	Évaluation et services-consultatifs
ETP	Équivalent temps plein
FAP	Formulaire d'approbation de projet
F et E	Fonctionnement et entretien
GC	Gouvernement du Canada
IRCC	Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique
LFR	<i>Loi fédérale sur la responsabilité</i>
PAD	Plan d'action de la gestion
PCA	Productivité et compétences en affaires
PDE	Programme de développement des entreprises
PME	Petite et moyenne entreprise
PSC	Programme de services-conseils
R-D	Recherche et développement
SCA	Service de croissance accélérée
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
S et C	Subventions et contributions
TIC	Technologie de l'information et des communications

Figures

Figure 1 : Données de rendement QAccess – Tendances en matière d’investissements

Figure 2 : Données de Statistique Canada – Tendances des exportateurs du Canada atlantique

Figure 3 : Données de rendement QAccess – Tendances en matière du commerce et de l’investissement

Figure 4 : Sondage auprès de la clientèle – Organismes participant aux projets (autres que l’APECA)

Figure 5 : Sondage auprès de la clientèle – Satisfaction par rapport aux caractéristiques des services de l’APECA

Tableaux

Tableau 1 : Survol des programmes de croissance et de commerce de l’APECA

Tableau 2 : Dépenses selon l’exercice financier, de 2014-2015 à 2018-2019

Tableau 3 : Contexte de mise en œuvre

Tableau 4 : Questions d’évaluation

Tableau 5 : Résumé des méthodes de collecte de données

Tableau 6 : Limites de l’évaluation et mesures d’atténuation

Tableau 7 : Description des programmes de croissance et de commerce disponibles

Tableau 8 : Financement dépensé dans le cadre des programmes

Remerciements

L'évaluation visée par le présent rapport fournit à la direction de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) des données objectives et neutres sur la pertinence et le rendement de ses programmes *Croissance des entreprises* et *Commerce et investissement*. Le projet a été mené à bien par la Section de l'évaluation et des services-consultatifs de l'APECA, qui a bénéficié des conseils du Comité consultatif d'évaluation (CCE).

J'exprime ma profonde gratitude aux membres du CCE pour leurs conseils et leur soutien tout au long de l'étude. Leurs contributions ont assuré la pertinence et l'utilité de l'évaluation. Nous tenons à remercier tout particulièrement les membres externes du CCE : Matt MacPhee, gestionnaire de projet principal, Saint Mary's University Entrepreneurship Centre; Beth Mason, chef de la direction, Verschuren Centre, Université du Cap-Breton; et Maurice Turcot, analyste principal de l'évaluation, Développement économique Canada pour les régions du Québec. Parmi les membres internes du comité figurent Joe Cashin, Michael Dillon, Kalie Hatt-Kilburn, Josh Jenkins, Anne-Marie Léger, Nadine Cormier, Jeff Mullen, Hélène Robichaud, Daniel Scholten et Karl Tee.

L'équipe d'évaluation exprime sa reconnaissance aux informateurs clés externes ainsi qu'aux nombreux employés de l'APECA de tout le Canada atlantique qui ont consacré leur temps et leurs connaissances à l'appui de cette évaluation.

Enfin, mentionnons les membres de l'équipe d'évaluation : Deanna Slattery-Doiron, Anouk Utzschneider, Nicole Saulnier, Gaétanne Kerry, Paula Walters et Paul-Émile David. Vous avez su fournir d'excellentes analyses malgré les échéances serrées et pendant une pandémie mondiale. Merci de votre dévouement, de votre professionnalisme et de votre engagement à l'égard de l'excellence.

Colleen Goggin
Directrice, Évaluation et services-conseils

QU'Y A-T-IL DE DIFFÉRENT DANS LA PRÉSENTE ÉVALUATION?

Le présent rapport constitue la deuxième partie, et la dernière, d'une démarche intégrée en deux volets pour l'évaluation des programmes de développement des entreprises (ED) de l'Agence. Un premier rapport, portant sur les programmes d'*innovation* de l'Agence, a été achevé en janvier 2020. La démarche intégrée a permis à l'équipe d'examiner les résultats escomptés communs aux différents programmes. Elle a aussi permis d'importants gains en matière d'efficacité en raison de processus communs de planification et de collecte de données et d'un CCE commun.

Ce deuxième rapport présente des résultats portant sur deux secteurs de programme interne : ***Croissance des entreprises*** et ***commerce et investissement***. Il a été décidé d'évaluer ces secteurs de programme ensemble compte tenu de leur grande interdépendance pour le soutien de la croissance des petites et moyennes entreprises (PME). En règle générale, les résultats des deux secteurs de programme seront présentés ensemble et les deux secteurs seront désignés collectivement par la mention « croissance et commerce » ou, de façon plus générale, par le terme « programmes ». Lorsque l'information présentée se rapporte précisément à un seul secteur de programme (tendances en matière d'investissement, calculs sur l'efficacité), les résultats seront clairement indiqués soit sous *Croissance des entreprises* soit sous *Commerce et investissement*.

UN MOT SUR LA PANDÉMIE DE COVID-19

Les activités de collecte et d'analyse des données menées pour la présente évaluation ont pris fin en mars 2020, coïncidant avec le début de la pandémie de la COVID-19 au Canada. Par conséquent, l'étude ne comporte aucun commentaire sur les conséquences de l'éclosion sur l'économie du Canada atlantique. Le ***Fonds d'aide et de relance régionale*** annoncé en avril 2020 par le gouvernement du Canada (GC) a été pris en considération au moment de l'élaboration des recommandations. Bien que les membres de la haute direction soient d'accord avec les recommandations, l'engagement et les discussions à cet échelon ont été limités en raison des activités entreprises pour lutter contre la pandémie. Le plan d'action de la direction approuvé avec le présent rapport d'évaluation fera donc l'objet de discussions poussées et sera décrit davantage pendant le processus habituel de mise à jour pour veiller à cerner des mesures qui donnent une suite efficace aux recommandations et aux besoins à la lumière de la pandémie et des efforts de rétablissement.

Sommaire

Le présent rapport énonce les résultats d'une évaluation de la pertinence et du rendement des programmes *Croissance des entreprises* et *Commerce et investissement* de l'APECA pendant la période de cinq ans allant de 2014-2015 à 2018-2019. L'évaluation répond aux exigences de rendre des comptes du gouvernement du Canada et fournit à la direction de l'Agence des données probantes systématiques et neutres à l'appui du processus décisionnel et de l'amélioration continue des programmes.

L'étude avait pour but de répondre aux trois grandes questions suivantes portant sur la pertinence et le rendement des programmes :

1. Dans quelle mesure les programmes répondent-ils à un besoin particulier et manifeste de la population du Canada atlantique?
2. Dans quelle mesure l'APECA contribue-t-elle à la croissance des entreprises dans le Canada atlantique?
3. Dans quelle mesure l'APECA adopte-t-elle une démarche axée sur le client dans la conception et la mise en œuvre de programmes?

Pour répondre à ces questions, l'équipe d'évaluation s'est servie d'une démarche mixte pour la collecte et l'analyse de données. La méthode utilisée comprenait 26 entrevues auprès d'informateurs clés externes, un sondage auprès de la clientèle dont le taux de réponse global était de 48 p. 100 (n = 774), trois études de cas, une analyse documentaire et bibliographique, et une analyse des données sur le rendement disponibles. Un Comité consultatif d'évaluation (CCE) composé d'intervenants de programmes et de politiques internes ainsi que d'experts externes a présenté des conseils sur le mandat de l'évaluation et sur les résultats et recommandations préliminaires

Dans l'ensemble, les programmes de *croissance* et de *commerce* de l'APECA continuent d'être pertinents et contribuent à la croissance des PME au Canada atlantique. Bref, les programmes :

- sont pertinents par rapport aux besoins actuels des PME, sont harmonisés avec le mandat de l'APECA et les priorités du gouvernement du Canada, et viennent compléter d'autres soutiens offerts dans la région. L'APECA sait que les besoins évoluent et s'est dans une certaine mesure penchée sur cette évolution en se concentrant davantage sur la fabrication de pointe, les compétences et l'immigration. Étant donné les priorités et les besoins, il faut porter encore plus d'attention sur les compétences, l'expertise et la main-d'œuvre ainsi que sur la croissance inclusive;
- permettent de changer la donne pour la croissance d'entreprises nouvelles et existantes grâce à une aide directe apportée aux PME ainsi que par l'intermédiaire d'autres intervenants dans l'écosystème. L'APECA joue un rôle important pour établir et assurer la collaboration, l'orientation et la concertation. Il existe des occasions de définir, de surveiller et de rapporter avec plus de précision les résultats relatifs à la main-d'œuvre et aux compétences ainsi qu'aux missions commerciales et aux dossiers prioritaires;
- comportent des éléments de conception et d'exécution qui aident l'Agence à se tenir au courant de l'évolution des besoins des clients et à s'y adapter. Une forte présence régionale se traduit par une connaissance des besoins, des capacités et des partenaires, et permet de tisser des liens à l'échelle de l'écosystème. Or, pour optimiser une démarche axée sur le client permettant la croissance des entreprises, il faut profiter des occasions actuelles pour renforcer encore plus la coordination interne des ressources et des programmes, et prêter main-forte aux membres du personnel de l'APECA dans leur fonction de

conseillers de confiance en faisant la promotion du perfectionnement continu de leurs connaissances sur des sujets tels que la croissance des entreprises;

- ont recours à des mécanismes pour valider leur exécution efficace afin de faciliter l'atteinte des résultats. Parmi les menaces à l'efficacité continue, citons les faiblesses au chapitre de la coordination et de la collaboration d'un secteur de programme à l'autre et d'une région à l'autre, la disponibilité de données éloquentes sur le rendement à l'appui du processus décisionnel, surtout dans le domaine des activités commerciales et des dossiers des champions, ainsi que pour les degrés de tolérance du risque à l'interne.

Recommandations

Étant donné les risques associés à la pertinence et au rendement continus et compte tenu des nouvelles réalités, façons de travailler et conséquences éventuelles du ralentissement économique occasionné par la pandémie mondiale, l'APECA devrait s'inspirer des initiatives en place pour donner suite aux recommandations suivantes.

Recommandation 1 : *Moderniser les programmes pour offrir une démarche complète axée sur le client pour ce qui est de la croissance des entreprises à l'échelle de l'Agence par les moyens suivants :*

- *communiquer une vision claire de l'Agence et harmoniser les ressources pour soutenir la croissance des entreprises;*
- *veiller à ce que la vision et les objectifs de l'Agence en lien avec la croissance des entreprises soient complètement intégrés aux secteurs prioritaires/dossiers des champions;*
- *améliorer l'intégration des programmes de commerce et d'investissement à l'échelle de l'Agence;*
- *examiner et rationaliser les mécanismes afin de faciliter l'accès aux compétences et à l'expertise, y compris les options permettant d'apporter une aide directe pour la préparation à l'exportation;*
- *clarifier les rôles et explorer des options pour obtenir une plus grande collaboration entre programmes à l'interne, notamment entre les programmes de développement communautaire et de développement des entreprises, entre les bureaux régionaux et le siège social, et entre les différents dossiers des champions.*

Recommandation 2 : *Cerner et mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de croissance inclusive, en augmentant la clarté de l'orientation, de l'information, des outils et des cibles :*

- *profiter des possibilités de combler les besoins en développement économique des groupes sous-représentés et de régler les pénuries de main-d'œuvre;*
- *clarifier l'orientation et élaborer des outils qui soutiennent l'intégration des principes de croissance inclusive pour informer la prise de décisions sur les programmes et l'élaboration de projets.*

Recommandation 3 : *Examiner, définir clairement et communiquer les résultats escomptés pour les programmes, les indicateurs de rendement et les outils de collecte de données dans le but de faciliter une compréhension commune de la vision globale de l'Agence et d'optimiser les résultats pour la croissance des entreprises. Cette démarche devrait être ancrée dans la recherche stratégique et effectuée en collaboration avec les intervenants assurant la mesure du rendement pour :*

- *confirmer les résultats escomptés et les indicateurs clés requis pour les programmes et autres éléments pour faire le suivi du rendement;*
- *établir les cibles de croissance des entreprises pour les dossiers prioritaires;*
- *examiner et mettre en place des améliorations dans le cas des systèmes de codage des projets et de suivi des résultats en vue de faire un suivi plus efficace des investissements, y compris les types de projets et les résultats des projets, surtout dans les domaines prioritaires.*

1.0 Introduction

L'APECA est l'une de six agences fédérales de développement régional (ADR) au Canada. Les ADR sont les intervenantes de première ligne en matière de développement économique au pays. Elles offrent des programmes, des services, des renseignements et des conseils éclairés qui sont adaptés aux régions respectives, qui aident à surmonter les difficultés économiques clés et qui permettent de profiter des possibilités.¹ L'Agence aide les PME du Canada atlantique à devenir plus concurrentielles, novatrices et productives. Elle travaille avec diverses communautés pour développer et diversifier les économies locales. L'APECA compte du personnel dans chacune des quatre provinces de la région, et ce personnel fournit des conseils, rassemble les intervenants et mobilise des fonds pour les clients.

Cette évaluation examine la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la conception et de l'exécution des programmes dans le cadre des piliers *Croissance des entreprises* et *Commerce et investissement* du [Cadre ministériel des résultats \(CMR\) de l'APECA](#), présenté dans le plan ministériel 2018-2019 de l'Agence. L'évaluation couvre tous les fonds fournis dans le cadre de ces programmes sur une période de cinq ans, du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

Les programmes de *croissance* et de *commerce* de l'APECA s'articulent sur la croissance des entreprises. Ils offrent des soutiens financiers et autres pour améliorer, pour les PME, la planification, les compétences, la productivité et la diversification des marchés.

Le présent rapport est organisé en cinq grandes sections :

- Survol des programmes de *croissance* et de *commerce*
- Démarche de l'évaluation et méthodologie
- Constatations
- Conclusions
- Recommandations

Les annexes présentent des renseignements supplémentaires : un modèle logique du programme ([annexe A](#)); un résumé d'une page sur les constatations, les conclusions et les recommandations ([annexe B](#)); le plan d'action de la gestion (PAG) ([annexe C](#)); le cadre d'analyse de l'évaluation ([annexe D](#)); le mandat de l'évaluation ([annexe E](#)); le Comité consultatif d'évaluation ([annexe F](#)).

¹ ISDE, *Agences de développement régional : Maladie à coronavirus* (Ottawa : gouvernement du Canada, 2020). En ligne : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/07677.html>.

2.0 Survol des programmes de croissance et de commerce

2.1 Objectif

Les programmes de *croissance* et de *commerce* de l'APECA ont pour but de favoriser la croissance des entreprises au Canada atlantique. Ils reconnaissent l'importance du financement et des soutiens non financiers pour améliorer, pour les PME, la planification, l'innovation, la productivité et la diversification des marchés, ces activités menant toutes à une croissance des revenus.

2.2 Démarche d'exécution

Les programmes combinent des investissements en matière de subventions et de contributions (S et C) avec des soutiens non financiers. Ils sont exécutés grâce à un modèle d'intrant continu, ce qui permet aux promoteurs de présenter des demandes de projet à l'APECA à n'importe quel moment de l'année. Les agents des programmes situés partout au Canada atlantique fournissent des conseils et une orientation aux clients tout au long du projet, dès la création de plans efficaces et jusqu'à la présentation d'une demande de financement et à l'achèvement du projet. Ils prêtent main-forte tout au long du processus, aidant à rassembler des partenaires, à déterminer l'orientation et à tirer profit de nouvelles sources de financement.

Les composantes des deux programmes comportent des similarités et des différences. Les deux misent sur les programmes de financement suivants : Programme de développement des entreprises (PDE) et Croissance économique régionale par l'innovation (CERI). Les programmes de croissance des entreprises offrent davantage de fonds, et ce sont les PME qui sont les principaux clients, tandis que le financement des programmes de commerce et d'investissement est souvent assuré par des intermédiaires qui travaillent avec les PME. Le tableau 1 présente les détails des composants des deux programmes.

Tableau 1 : Survol des programmes de croissance et de commerce de l'APECA

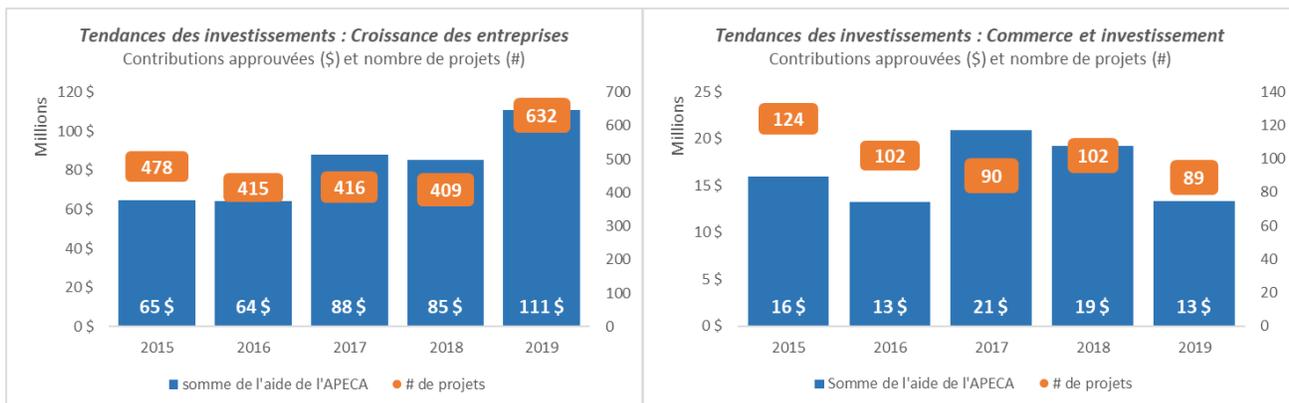
De 2014-2015 à 2018-2019	Croissance des entreprises	Commerce et investissement
Nombre de projets	2 856	
	2 350 (82 %)	506 (18 %)
Commerciaux/non commerciaux	91 %/8 %	29 %/71 %
Programmes de paiements de transfert (S et C approuvées)	495 M\$	
	413 M\$ (83 %)	82 M\$ (17 %)
<i>PDE : Démarrage, expansion ou modernisation des entreprises.</i>	PDE : 391 M\$	PDE : 81 M\$
<i>CERI : Accélération de la croissance des entreprises et adoption de technologies novatrices; création et croissance de réseaux régionaux qui renforcent la croissance des entreprises.</i>	CERI : 22 M\$	CERI : 1 M\$
	Expansions, améliorations de la productivité, développement des compétences, commercialisation	Marketing, promotion et sensibilisation, développement des marchés, réseautage, développement des compétences

De 2014-2015 à 2018-2019	Croissance des entreprises	Commerce et investissement
Clients <i>1 653 clients, y compris des PME, divers organismes à but non lucratif (OSBL), gouvernements provinciaux et établissements d'enseignement</i>	PME : 90 % OSBL : 4 % Établissements d'enseignement : 2 % Associations de l'industrie : 1 % Gouvernements provinciaux : <1 % Agents de développement économique (ADE) : <1 %	Associations de l'industrie : 27 % OSBL : 24 % Gouvernements provinciaux : 19 % PME : 16 % Établissements d'enseignement : 6 % ADE : 4 %

Source : Système QAccess de l'APECA, utilisé pour gérer les dossiers des clients et les projets en temps réel. Les montants représentent les contributions approuvées.

Même si la totalité des investissements et du nombre de projets visant la **croissance des entreprises** a augmenté pendant la période, les investissements en **commerce et investissement** sont demeurés plus ou moins les mêmes et le nombre de projets dans le secteur a diminué.

Figure 1 : Données de rendement QAccess – Tendances en matière d'investissements



2.3 Harmonisation des programmes et ressources financières

Tous les ministères fédéraux ont en place un CMR qui décrit en général leurs responsabilités de base, les programmes et les résultats escomptés. Les secteurs de programme *Croissance des entreprises* et *Commerce et investissement* de l'APECA se trouvent sous le pilier « Entreprises » du CMR de l'Agence, le résultat escompté étant le suivant : « Les entreprises sont innovantes et en croissance au Canada atlantique ».²

Comme le montre le tableau 2, en plus des 432 M\$³ investis en S et C par l'entremise de programmes de financement, soit le PDE et le programme CERI, les dépenses au cours de la période comprenaient aussi 72 M\$ de fonctionnement et d'entretien (F et E) pour les salaires et d'autres dépenses d'exécution. En 2018-2019,

² Pour obtenir plus de renseignements sur le CMR de l'Agence, le répertoire des programmes et les indicateurs de rendement, consulter [le CMR et le Répertoire des programmes officiels de l'APECA](#).

³ Base de données financières GX de l'APECA (extrait le 10 mai 2019). Représentent les montants réels dépensés.

l'APECA comptait environ 132 employés, répartis dans les quatre provinces de l'Atlantique, qui assuraient l'exécution des programmes. Au total, les dépenses de F et E représentent environ 14 p. 100 de l'ensemble des dépenses des programmes.

Tableau 2 : Dépenses selon l'exercice, de 2014-2015 à 2018-2019

Exercice	S et C (en millions de dollars)	F et E (en millions de dollars)		Total (en millions de dollars)
		Salaires	Autre	
2014-2015	75,8 \$	12,8 \$	1,7 \$	90,3 \$
2015-2016	78,8 \$	12,0 \$	1,5 \$	92,3 \$
2016-2017	97,5 \$	12,9 \$	1,2 \$	111,6 \$
2017-2018	91,6 \$	14,3 \$	1,6 \$	107,6 \$
2018-2019	88,6 \$	12,3 \$	2,0 \$	102,9 \$
Total	432,4 \$	64,3 \$	8,0 \$	504,8 \$

Source : Base de données financières GX de l'APECA (extrait le 10 mai 2019). Représentent les montants réels dépensés.

2.4 Contexte de mise en œuvre du programme

Les facteurs clés qui ont eu une incidence sur l'exécution des programmes au cours de la période de cinq ans comprennent les changements des priorités des gouvernements, le lancement de nouveaux programmes fédéraux et les changements ministériels. Le fait de travailler avec quatre gouvernements provinciaux dont les priorités, les situations financières et les programmes diffèrent a eu une incidence sur l'exécution des programmes. Le tableau 3 résume le contexte de mise en œuvre.

Tableau 3 : Contexte de mise en œuvre

Contexte	Contexte de mise en œuvre	Conséquences sur les programmes
Fédéral	Parmi les changements apportés aux priorités gouvernementales en 2015, on peut citer une plus grande attention portée à l'innovation, aux entreprises en démarrage, à la fabrication de pointe, à la Supergrappe de l'économie océanique, au commerce et aux investissements internationaux, et à l'âge et à l'inclusion. L'immigration faisait aussi l'objet d'une attention particulière. Des nouvelles stratégies et de nouveaux programmes ont été lancés par de nombreux ministères.	L'APECA a adapté ses programmes afin de mieux traiter les priorités principales, comme la fabrication de pointe et l'innovation. Elle a aussi renforcé le travail de concertation avec un grand nombre de partenaires, nouveaux et actuels, afin de tirer profit des ressources et de contribuer à un écosystème qui rehausse la croissance et la compétitivité des PME.
Ministériel	Parmi les changements apportés au leadership et à la gouvernance internes, on peut citer les nouveaux modèles d'exécution dans certains bureaux régionaux et le lancement de dossiers prioritaires panatlantiques pour mieux répondre aux priorités du gouvernement.	Plus grande attention portée à l'alignement des projets sur ces dossiers prioritaires dans un modèle matriciel; premières pratiques exemplaires prometteuses et leçons tirées des modèles d'exécution plus intégrée dans certains secteurs de l'Agence.

Contexte	Contexte de mise en œuvre	Conséquences sur les programmes
Provincial	Mutation des priorités, des approches et de l'accessibilité aux ressources financières du gouvernement provincial afin de soutenir le développement économique régional.	Importance d'établir de nouveaux accords et partenaires de financement, souvent avec un soutien financier moins direct de la part des gouvernements provinciaux pour les PME.

3.0 Démarche de l'évaluation et méthodologie

Sous la direction du responsable de l'évaluation à l'APECA, le projet a été planifié et mené par une équipe interne d'évaluateurs de programmes expérimentés. L'équipe a défini un [mandat](#), approuvé par le président en juillet 2019, qui comprend des conseils de la part de la haute direction et du CCE, composé entre autres d'intervenants internes et externes.⁴ La présente section donne un aperçu des questions d'évaluation, des méthodes de collecte des données et des points forts et des limites de la méthodologie.

3.1 Questions d'évaluation

Sur la base des consultations de planification et des exigences de la *Politique sur les résultats* et de la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR), trois questions d'évaluation ont été définies pour orienter la collecte des données et l'analyse des résultats (tableau 4). Les questions mettaient l'accent sur la compréhension de la pertinence et du rendement des programmes, ainsi que des besoins actuels des clients, des pratiques exemplaires d'exécution de programmes de croissance des entreprises et des facteurs d'efficacité.

Tableau 4 : Questions d'évaluation

1. Dans quelle mesure les programmes répondent-ils à un besoin particulier et manifeste de la population du Canada atlantique?
a. Quels sont les besoins en développement économique dans le Canada atlantique? Dans quelle mesure les programmes répondent-ils à ces besoins en développement économique?
b. Dans quelle mesure les programmes sont-ils uniques en leur genre et complètent-ils les autres programmes offerts dans la région?
c. Comment les programmes s'harmonisent-ils avec les priorités stratégiques actuelles du gouvernement fédéral et de l'APECA? Dans quelle mesure les investissements dans les nouvelles priorités contribuent-ils à la croissance des entreprises dans le Canada atlantique?
2. Dans quelle mesure l'APECA contribue-t-elle à la croissance des entreprises dans le Canada atlantique?
a. Comment l'APECA a-t-elle contribué aux principaux résultats attendus à long terme : une capacité accrue des PME en matière d'expansion et de croissance, une productivité accrue, une modernisation accrue et une augmentation des exportations?
b. Quelles sont les pratiques exemplaires de croissance des entreprises?
c. Quels facteurs facilitent ou entravent l'atteinte des résultats?

⁴ Un survol du Comité consultatif d'évaluation se trouve à l'[annexe F](#).

d. Quelle serait l'incidence de l'absence du financement des programmes sur le développement des entreprises dans la région?
3. Dans quelle mesure l'APECA adopte-t-elle une démarche axée sur le client dans la conception et la mise en œuvre de programmes?
a. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des programmes ont-elles répondu aux besoins de croissance des entreprises clientes?
b. Dans quelle mesure l'APECA a-t-elle contribué à accroître la collaboration entre les intervenants et les clients? Les pratiques exemplaires? Les leçons retenues?
c. Dans quelle mesure et comment la conception et la mise en œuvre des programmes contribuent-elles à une croissance inclusive?
d. Dans quelle mesure les récents changements opérationnels internes ont-ils permis une exécution plus efficace des programmes?

3.2 Méthodes de collecte de données

L'évaluation a eu recours à des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives (tableau 5) pour répondre aux questions de l'évaluation. Le choix des méthodes a été déterminé d'après leur pertinence et leur fiabilité, la disponibilité des données et les coûts.

Tableau 5 : Résumé des méthodes de collecte de données

Outils et objectifs de collecte de données	Sources
Analyse documentaire et bibliographique Valider les besoins en développement économique, l'harmonisation avec les priorités du gouvernement et les résultats généraux.	<ul style="list-style-type: none"> • 87 documents internes, dont des rapports sur les politiques et des rapports de mesure du rendement de l'APECA • 59 documents externes, dont des ouvrages universitaires et des rapports de Statistique Canada • Discours du Trône, budgets fédéraux, lettres de mandat
Données internes Consigner la conception des programmes, leur mise en œuvre, la nature des projets, le type de clients et le rendement.	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le rendement des projets de l'APECA (QAccess) • Données sur les dépenses financières de l'APECA (GX)
Entrevues auprès des informateurs clés Évaluer la pertinence et le rendement du point de vue de divers intervenants	26 personnes interrogées : <ul style="list-style-type: none"> • intervenants externes représentant d'autres ministères du gouvernement, des clients, des organismes à but non lucratif et le secteur universitaire • intervenants internes représentant les sections des programmes et des politiques

Outils et objectifs de collecte de données	Sources
Études de cas Illustrer les facteurs qui contribuent aux retombées des programmes; évaluer la pertinence et le rendement du point de vue des clients.	<ul style="list-style-type: none"> • Trois études de cas qui ont examiné les PME exportatrices extrêmement performantes à l'échelle de la région
Sondage auprès des clients Évaluer la pertinence et le rendement du point de vue des clients.	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage en ligne auprès des clients (taux de réponse de 48 p. 100, n = 774/1 618) • Mené auprès de l'ensemble des 1 618 clients bénéficiaires d'un financement de DE. Cette évaluation fait appel aux résultats du sondage provenant des clients qui ont indiqué que leur projet était lié à la croissance des entreprises ou au commerce (n = 723).

3.3 Forces et limites de l'évaluation

Cette évaluation présente un certain nombre de points forts qui ont aidé à atténuer les limites courantes (tableau 6). Elle a été conçue et mise en œuvre par une équipe d'évaluation expérimentée qui a axé ses efforts sur les questions qui revêtent la plus grande importance pour la haute direction.⁵ Dans le cadre de l'étude, on a fait appel à des méthodes mixtes pour établir des constatations et des recommandations utiles tout en respectant les délais et les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Les intervenants ont fait preuve d'une collaboration soutenue tout au long du projet, par l'entremise du CCE ([voir l'annexe F](#)) et de consultations auprès de la haute direction. Le sondage en ligne auprès des clients a obtenu un taux de réponse élevé (48 p. 100) et trois études de cas détaillées ont permis d'explorer en profondeur les besoins et les répercussions à long terme des programmes.

L'évaluation a pris en compte l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) dans sa conception et dans la mise en œuvre des méthodes de collecte de données, ainsi que dans la synthèse des résultats. L'ACS+ se veut un processus analytique qui sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur des groupes divers (femmes, hommes ou autres).⁶

⁵ On attribue les idées derrière les évaluations pratiques et les évaluations fondées sur l'utilité à Michael Patton. <https://www.utilization-focusedevaluation.org/our-approach>.

⁶ Condition féminine Canada. Consulté le 18 décembre 2018. <https://www.swc-cfc.gc.ca/gba-accs/index-fr.html>

Tableau 6 : Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation

Limite	Stratégies d'atténuation
<p>Changements de programmes Au cours de l'évaluation, la <i>Politique sur les résultats</i> (2016) a entraîné des changements à l'organisation des programmes (CMR plutôt qu'Architecture d'alignement des programmes).</p> <p>Un examen des programmes d'innovation et la mise en œuvre d'un nouveau programme de financement, soit le programme Croissance économique régionale par l'innovation (CERI), ont eu lieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation que le CMR s'harmonise en grande partie avec l'ancienne Architecture d'alignement des programmes au moyen de l'analyse menée par la section des politiques de l'APECA. • Prise en compte de l'évolution du contexte dans l'analyse des constatations, des conclusions et des recommandations. • Orientation sur la mise en œuvre et les résultats anticipés des nouveaux programmes.
<p>Données de mesure du rendement peu probantes Codage du projet de faible qualité et accès limité aux données sur les extrants et les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'une démarche d'évaluation théorique et pratique qui comprenait un dialogue avec les programmes sur un modèle logique de programme et avec la haute direction sur ses besoins en information. • Évaluation et mise à profit des données du projet, dans la mesure du possible. • Collecte et analyse de multiples sources d'information pour évaluer les résultats. • Inclusion de questions ciblées sur le rendement dans le sondage auprès des clients et les entrevues auprès des informateurs clés.
<p>Calendrier de l'évaluation comprimé Retards dus à des changements de programmes internes, aux élections fédérales de 2019 et à la pandémie de COVID-19.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conception étalonnée permettant d'exploiter les données existantes et de se concentrer sur les questions clés et les lacunes dans l'information. • Adaptation des consultations avec la haute direction et le CCE afin de tenir compte des besoins en matière de distanciation sociale et de contraintes de temps.
<p>Biais de sélection Les points de vue des clients qui ont participé au sondage peuvent être différents de ceux qui n'y ont pas participé ou dont les projets n'ont pas été approuvés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de multiples sources de données pour valider les constatations, telles que les données sur le rendement. • Réalisation d'entrevues auprès d'un éventail d'intervenants, y compris des clients.

4.0 Constatations

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que les programmes sont adaptés aux besoins des PME du Canada atlantique et qu'ils contribuent aux résultats escomptés. Cependant, il existe des possibilités de renforcer encore plus des aspects particuliers de leur conception et de leur exécution afin d'optimiser l'atteinte de résultats.

Les programmes répondent-ils à un besoin particulier et manifeste?

Les programmes de croissance et de commerce sont adaptés aux besoins existants des PME et harmonisés avec le mandat de l'APECA et les priorités du gouvernement du Canada, et ils complètent d'autres soutiens offerts dans la région. Les besoins les plus pressants en matière de croissance des entreprises au Canada atlantique sont liés à la main-d'œuvre et aux compétences, à l'accès au financement et à la planification générale qui tient compte des ressources humaines, du développement des marchés et de la productivité. Ces besoins sont amplifiés pour les PME rurales de la région, qui font aussi face à des défis liés à l'infrastructure numérique.

Économie du Canada atlantique

L'économie du Canada atlantique est dynamique et croissante. Des analyses internes récentes confirment que, quoique les industries primaires, telles que la pêche, la foresterie, l'agriculture et les activités de fabrication connexes, demeurent d'importants moteurs économiques, au cours des 20 dernières années, la croissance économique a été déterminée par les secteurs minier, pétrolier et gazier, le secteur des technologies de l'information et des communications, le secteur des services de soutien aux entreprises ainsi que le secteur du commerce de détail. Les secteurs comme les océans, l'alimentation et les technologies propres présentent des occasions importantes de développement.⁷

La région continue de souffrir d'une disparité par rapport au reste du pays, en raison de taux moins élevés de croissance économique, qui sont liés à des écarts dans l'innovation, la productivité et le commerce. En 2018, les provinces de l'Atlantique ont suivi la tendance nationale en matière de croissance économique. Après avoir connu une augmentation de 1,5 p. 100 en 2017, l'économie du Canada atlantique a chuté de 0,2 p. 100 en 2018, à la suite d'une baisse du produit intérieur brut (PIB) de Terre-Neuve-et-Labrador et d'une croissance anémique du PIB du Nouveau-Brunswick.⁸

Il existe des éléments de preuves laissant à penser que les entreprises du Canada atlantique affichent une aversion pour le risque – un facteur qui peut freiner la croissance. Une analyse interne récente montre que les entreprises de la région tendent à être plus petites, à obtenir moins de financement, à être moins novatrices et à être moins susceptibles d'exporter.

Statistique Canada signale que les exportations des entreprises du Canada atlantique sont inférieures à la moyenne nationale. En 2017,



⁷ APECA, *Rapport sur les résultats ministériels 2017-2018*, (Moncton : gouvernement du Canada, 2019), p. 9. En ligne : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/organisation/transparence/rrm20172018tdm.html>

⁸ APECA, *Rapport sur les résultats ministériels 2018-2019*, (Moncton : gouvernement du Canada, 2020). En ligne : https://www.canada.ca/content/dam/acoa-apeca/documents/2019%20DRR%20-%20MAIN%20DOCUMENT_FR-embeddedfonts.pdf

les entreprises du Canada atlantique ont vendu 70 p. 100 de leurs biens et services au Canada.⁹ Les entreprises du Canada atlantique comptent par ailleurs énormément sur les États-Unis pour les ventes internationales, 70 p. 100 des exportations totales de la région étant destinées à ce pays.¹⁰

La pénurie de main d'œuvre et de compétences

Les PME doivent pouvoir accéder à une main-d'œuvre compétente si elles veulent prendre de l'expansion. Une majorité des clients des programmes signalent que le recrutement et la fidélisation d'employés qualifiés sont à la tête de leurs besoins; près du tiers (29 p. 100; n = 160) ont indiqué qu'ils avaient un besoin essentiel de compétences et de leadership en affaires. La demande en matière de compétences et de main-d'œuvre est fortement influencée par les difficultés démographiques, dont l'émigration et le vieillissement de la population. L'arrivée d'immigrants est à la hausse dans la région, mais le maintien en poste s'avère tout de même difficile.



La pénurie de main-d'œuvre et de compétences mine la capacité de production des PME et leur possibilité d'exporter et de diversifier leurs marchés. Cette constatation vaut surtout pour les compétences entourant l'automatisation, la numérisation, la réglementation et la logistique, ainsi que pour l'embauche de cadres supérieurs, surtout dans les secteurs des ventes, du marketing, des finances, des ressources humaines et de l'internationalisation d'une entreprise.

Pour pallier ces pénuries, les études proposent la mise en place de mesures stratégiques pour augmenter le nombre d'inscriptions aux programmes d'éducation ayant trait à la fabrication; l'approfondissement des liens avec les entreprises et les établissements postsecondaires afin d'élaborer des programmes d'apprentissage et de perfectionnement en milieu de travail; l'augmentation du nombre d'immigrants compétents; l'offre de formation et de perfectionnement en milieu de travail; l'élargissement de la formation en gestion des affaires et en leadership.¹¹

Les programmes de l'APECA traitent dans une certaine mesure de la main-d'œuvre et des compétences en accordant un financement direct aux clients, en offrant des soutiens à l'écosystème et en permettant des collaborations. Ils aident les PME à recruter du talent pour combler des besoins précis entourant les compétences techniques et l'absence d'expertise, principalement grâce au volet Productivité et compétences en affaires (PCA) du PDE. En fait, le volet PCA a été modifié en 2018 pour qu'il puisse répondre davantage aux écarts en matière de compétences et de main-d'œuvre en faisant passer à 250 000 \$ le financement cumulatif maximum à vie par client. Les programmes prévoient également des fonds pour des intermédiaires non commerciaux comme [SavoirSphère](#), [EduNova](#) ainsi que des associations de l'industrie qui aident les PME à développer les capacités leur permettant de prendre de l'expansion, notamment pour ce qui est des compétences et des outils se rattachant à l'exportation.

⁹ Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (Statistique Canada, 2017). Calculs de l'APECA.

¹⁰ Données sur le commerce en direct (Statistique Canada, 2020). Consulté le 13 mai 2020 au <https://www.ic.gc.ca/eic/site/tdo-dcd.nsf/fra/accueil>. Calculs de l'APECA.

¹¹ Mike Holden, *Unlocking Atlantic Canada's Growth Potential: Removing Barriers to Investment in Innovation and Advanced Manufacturing Technologies* (Ottawa : Manufacturiers et Exportateurs du Canada, juillet 2019). En ligne : <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/07/CME-MEC-2019-ACOA-Report-Final.pdf>

Les programmes s’inspirent de la fonction stratégique d’analyse et de recherche de l’APECA pour mieux définir les écarts en matière de main-d’œuvre et de compétences ainsi que les autres besoins associés à la croissance. L’Agence favorise de surcroît les collaborations avec d’autres ministères fédéraux, d’autres ordres de gouvernements, des établissements d’enseignement et des associations de l’industrie pour régler les écarts.



Pratique prometteuse : La participation de l’Agence au [Programme pilote d’immigration au Canada atlantique](#) est une nouvelle collaboration qui revêt une grande importance. Ce programme réussit à attirer des immigrants à la région et à les garder dans la région.

Accès aux capitaux

Les PME ont besoin d’avoir accès à des capitaux pour prendre de l’expansion, surtout pour les modernisations coûteuses associées à la fabrication de pointe et les activités de développement des marchés. Un rapport récent d’Entrevestor a déterminé que les entreprises qui bénéficiaient de capitaux extérieurs étaient beaucoup moins vouées à l’échec et plus susceptibles de se retirer, de trouver du capital de suivi ou d’entreprendre une trajectoire de croissance dynamique.¹² Un rapport publié par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada¹³ fait savoir que les investissements, au niveau de l’entreprise, dans les domaines de l’innovation et de l’adoption de la technologie augmentent la productivité et l’avantage concurrentiel et favorisent les exportations. Du coup, ces nouvelles exportations ont des conséquences positives sur l’innovation, car les entreprises en viennent à découvrir des technologies, processus et connaissances novateurs. Or, les investissements que versent les entreprises du Canada atlantique pour la fabrication de pointe sont inférieurs à la moyenne canadienne,¹⁴ et il peut être complexe et coûteux d’éliminer les difficultés d’accès aux marchés, surtout pour les petites entreprises. Par exemple, au Canada atlantique, les exportateurs sont aux prises avec des difficultés uniques d’accès aux marchés, comme des coûts de ventes supérieurs en raison de ce que coûtent les voyages internationaux à partir de la région et des coûts supérieurs de transport des produits vers les marchés.

Plus de la moitié des clients ont affirmé qu’il était particulièrement difficile d’obtenir du financement; cette réponse était encore plus courante pour les petites entreprises, celles œuvrant dans les secteurs de la haute technologie et celles des milieux ruraux. Les informateurs clés et les ouvrages consultés révèlent par ailleurs une absence soutenue d’investissement du secteur privé dans la région; cette réalité pourrait s’expliquer en partie en raison de l’isolement géographique, d’une capacité insuffisante à trouver des investisseurs et à faire valoir ses produits, ou encore à une aversion pour le risque lorsqu’il est question de capital d’investissement. En raison de problèmes de flux de trésorerie attribuables aux coûts d’achat élevés de la technologie, les entreprises ont du mal à profiter de possibilités de croissance.¹⁵ Qui plus est, à l’instar des évaluations précédentes, les quatre gouvernements provinciaux n’offrent aucun



¹² Peter Moreira, *Atlantic Canadian Startup Community: Data report 2016* (Nouvelle-Écosse : Entrevestor, 2017), p. 20.

¹³ Mike Holden, *Unlocking Atlantic Canada’s Growth Potential: Removing Barriers to Investment in Innovation and Advanced Manufacturing Technologies* (Ottawa : Manufacturiers et Exportateurs du Canada, juillet 2019). En ligne : <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/07/CME-MEC-2019-ACOA-Report-Final.pdf>

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

programme de taille pour aider les PME du Canada atlantique et les autres intermédiaires non commerciaux de la région.

Les programmes de *croissance* et de *commerce* viennent combler les besoins d'accès aux capitaux des PME et réduisent, pour les PME, les risques associés à la croissance en offrant des prêts souples, non dilutifs et sans intérêt aux clients commerciaux et des contributions non remboursables aux clients non commerciaux. Les programmes facilitent aussi la mise à profit d'autres sources de financement auprès des informateurs clés, soulignant l'importance des réseaux bien rodés de l'APECA et de ses dirigeants pour rassembler les informateurs clés dans le but de miser sur d'autres financements pour assurer la croissance des PME.

La planification stratégique, un élément essentiel à la croissance

Bien que les PME doivent créer et mettre en œuvre des plans détaillés portant sur la capacité de production (main-d'œuvre, compétences, automatisation) et sur l'élargissement des marchés pour assurer la croissance, les entreprises du Canada atlantique ont du mal à trouver le temps et les ressources nécessaires à la planification. De nombreuses PME hésitent à s'engager à la planification de la croissance parce que leur survie a des conséquences non seulement sur leur propre gagne-pain, mais aussi sur la sécurité financière de leur famille et de leur collectivité dans son ensemble, surtout dans les milieux ruraux. Dans une étude publiée en 2017, l'Université Saint Mary's a déterminé qu'environ 60 p. 100 des PME du Canada atlantique n'avaient adopté aucune stratégie officielle relative aux RH.¹⁶

Les obstacles et les difficultés d'accès aux marchés font qu'il est compliqué pour les PME du Canada atlantique de réussir à devenir des exportateurs concurrentiels sur les marchés mondiaux; de plus, les sociétés à grande incidence peuvent avoir du mal à définir la stratégie qui leur convient pour percer de nouveaux marchés. Certains informateurs clés à l'interne font savoir que l'absence de planification nuit à l'arrivée de nouveaux clients au [Service de croissance accélérée](#) (SCA), ainsi qu'à la capacité des PME à bénéficier pleinement des missions commerciales et d'autres activités d'exportation.

Les programmes de *croissance* et de *commerce* permettent aux PME du Canada atlantique qui envisagent la diversification des marchés, les RH et les améliorations de la productivité d'améliorer la planification de la croissance. Contrairement à la plupart des autres bailleurs de fonds du Canada atlantique, les programmes peuvent financer des évaluations et diagnostics non commerciaux ainsi que d'autres activités semblables qui aident les clients à adopter de nouvelles technologies et à percer de nouveaux marchés. Le volet PCA du PDE, soit le mécanisme de financement clé qu'utilise l'Agence pour la planification, exige que les PME requérantes créent des plans relatifs aux RH ou à la formation avant de se voir accorder du financement. Une portion du financement versé par ces programmes est consenti à des organisations non commerciales, comme SavoirSphère, qui offrent aux PME formation et autres soutiens favorisant la croissance. La participation au [Service de croissance accélérée](#) (SCA) avec d'autres partenaires fédéraux et provinciaux aide les entreprises du Canada atlantique à élaborer et à mettre en place des plans de croissance solides.

¹⁶ Sobey School Business Development Centre, *Factors for Success in Atlantic Canadian Growth Companies*, (Halifax : Université Saint Mary's, mai 2017). Sommaire en ligne au <https://sbdccoaching.com/wp-content/uploads/2017/11/SSBDC-Growth-Research-Extended-Executive-Summary-July-24.pdf>



Étant donné l'importance d'une planification rigoureuse de la croissance de l'entreprise, il pourrait être possible d'examiner et d'élargir les soutiens offerts dans le cadre des programmes. Cette démarche aiderait aussi l'Agence à comprendre les besoins des PME et à resserrer les liens entre les investissements commerciaux et non commerciaux de l'Agence, assurant du coup un meilleur équilibre entre le recours aux missions commerciales et un nouvel accent sur l'état de préparation des clients et sur les stratégies et initiatives d'accès aux marchés.

Besoins uniques des collectivités rurales

La nécessité de la croissance des PME en milieu rural est exacerbée par leur difficulté encore plus grande à attirer des employés et à les garder en poste et par la disponibilité de l'infrastructure. Les pressions démographiques, tout particulièrement l'émigration et le vieillissement de la population, pèsent davantage sur les collectivités rurales. La disponibilité d'une infrastructure numérique, y compris Internet à large bande, est un problème clé qui se répercute sur l'adoption de nouvelles technologies, surtout dans les secteurs comme l'aquaculture, le tourisme, la foresterie et l'agriculture, qui existent très souvent dans des milieux ruraux ou éloignés. Les infrastructures communautaires, notamment pour les loisirs et le logement, sont limitées dans certaines régions, ce qui peut limiter les efforts de recrutement et de maintien en poste des employés, ce qui nuit directement au potentiel de croissance des entreprises.

Les programmes de *croissance* et de *commerce* de l'APECA répondent dans une certaine mesure aux besoins des milieux ruraux grâce à la présence régionale, aux relations locales et aux solutions localisées. Outre les programmes de *croissance* et de *commerce*, l'APECA offre des soutiens pour améliorer le développement économique des collectivités, dont des services d'infrastructure et de planification, mais soutient par ailleurs les [Corporations au bénéfice du développement communautaire](#) (CBDC), investissent dans les PME en leur offrant une aide financière dans des secteurs qui ne seraient pas traditionnellement admissibles aux programmes de financement de l'APECA.

Complémentarité avec d'autres programmes

Dans l'ensemble, les programmes de *croissance* et de *commerce* s'ajoutent à d'autres soutiens au développement économique offerts au Canada atlantique. Comme le signale le tableau 7, l'accent placé sur la croissance aux PME du Canada atlantique (par l'offre d'un financement local non dilutif et sans intérêt assorti d'options remboursables et non remboursables) établit une différence entre les programmes et les initiatives offertes par d'autres organisations. Les activités stratégiques de conseils, d'orientation et de concertation sont des caractéristiques importantes des programmes. Grâce à la souplesse de ses mécanismes de financement et de son modèle d'exécution, l'APECA réussit à combler tout écart dans l'écosystème et répond à une grande variété de besoins régionaux. Bien que les informateurs clés aient laissé entendre qu'il existe des points communs entre les programmes de l'APECA et les autres programmes, les mécanismes de financement souples et uniques de l'Agence, sa forte présence régionale et sa collaboration avec les intervenants aident à atténuer les risques de chevauchement et de répétition. Les informateurs clés ont reconnu que le nombre plutôt important de bailleurs de fonds et l'évolution des programmes pourraient semer la confusion pour les entreprises, mais que l'APECA joue un rôle clé pour aider les PME à s'orienter dans l'écosystème.

Tableau 7 : Description des programmes de croissance et de commerce disponibles

Organisme de financement	DESCRIPTION			
	Objectif	Clients	Financement	Autre information
Programmes de croissance et de commerce de l'APECA¹⁷	Contribuer à la croissance des PME grâce aux soutiens financiers et autres à l'appui du renforcement des capacités, de la productivité et de l'exportation	PME, établissements d'enseignement et de recherches, associations de l'industrie et organismes à but non lucratif	Remboursable, non remboursable, remboursable avec conditions; non dilutif, sans intérêt	Axé, au Canada atlantique, sur le développement économique, la présence locale et les milieux ruraux et urbains
Conseil national de recherches du Canada : Programme d'aide à la recherche industrielle¹⁸	Contribuer financièrement à la capacité d'innovation et commercialiser des idées grâce aux conseils techniques, aux personnes-ressources et au financement	PME et des organismes à but non lucratif qui offrent des services aux PME	Non remboursable	Présence régionale; colocation avec des organisations partenaires, dont l'APECA
Banque de développement du Canada¹⁹	Assurer un financement, des services-conseils et du capital, l'accent étant placé sur les PME	PME, dont les entreprises de détail, l'immobilier, le commerce de gros	Remboursable avec intérêts, capitaux dilutifs, rendement des capitaux propres équivalent au coût des fonds	Active dans les milieux ruraux et urbains du Canada; prêteur supplémentaire qui permet de combler les écarts
Innovation, Sciences et Développement économique – Fonds stratégique pour l'innovation²⁰	Offrir une aide financière pour améliorer le rendement en matière d'innovation au Canada	Généralement les grandes entreprises (y compris les grandes PME)	Au moins 10 millions de dollars; majoritairement remboursables; une certaine proportion de fonds non remboursables pour la R-D et les soutiens aux écosystèmes	Une certaine présence régionale
Gouvernements provinciaux	Offrir une variété d'aide financière et autre, pour assurer l'amélioration de la productivité, le développement des exportations et le développement des marchés	Entreprises locales de tailles diverses	Peut varier, mais se limite généralement à des soutiens directs limités aux PME	De nombreux changements au type, à la portée et au mandat au cours de la période d'évaluation; les utilisations, les secteurs et le financement sont fonction des priorités provinciales

¹⁷ APECA, *Welcome-Bienvenue* (Moncton : Gouvernement of Canada, consulté le 8 mai 2020). En ligne : <https://www.acoa-apeca.gc.ca/Pages/welcome-bienvenue.aspx>

¹⁸ CNRC, *Page d'accueil* (Ottawa : gouvernement du Canada, consulté le 8 mai 2020). En ligne : <https://nrc.canada.ca/fr>

¹⁹ BDC, *Page d'accueil*, (Montréal : Banque de développement du Canada, consulté le 8 mai 2020). En ligne : <https://www.bdc.ca/fr/pages/accueil.aspx>

²⁰ Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *Page d'accueil* (Ottawa : gouvernement du Canada, consulté le 8 mai 2020). En ligne : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fr/accueil>

Organisme de financement	DESCRIPTION			
	Objectif	Clients	Financement	Autre information
Exportation et développement Canada ²¹	Offrir des services d'assurance et de finances, des produits de cautionnement et des solutions pour les petites entreprises	Exportateurs et investisseurs du Canada et leurs acheteurs à l'international	Perception d'intérêts sur les prêts et de primes sur les produits d'assurance	Une certaine présence régionale
Affaires mondiales Canada ²²	Le programme CanExport offre un financement permettant d'explorer de nouveaux marchés à l'étranger; le Service des délégués commerciaux du Canada offre des conseils et facilite les missions commerciales	PME, associations commerciales et innovateurs	Le programme CanExport prévoit des subventions et une aide non remboursable pour les projets dont les dépenses totales s'élèvent à entre 20 000 \$ et 100 000 \$	Une certaine présence régionale, réseau global de plus de 160 bureaux internationaux

Harmonisation des priorités et du mandat du gouvernement

Les programmes s'harmonisent avec les priorités fédérales, soit d'aider les entreprises à prendre de l'expansion grâce à une amélioration de l'innovation, de la productivité et des exportations. Les investissements stratégiques prennent appui sur les avantages concurrentiels régionaux et favorisent la diversification des marchés. Comme mentionné dans la lettre de mandat du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE) et sous le pilier « Entreprises » du CMR de l'APECA, les programmes s'harmonisent avec l'une des grandes priorités fédérales, soit d'aider « les entreprises canadiennes à prendre de l'expansion, à innover et à exporter leurs produits afin qu'elles puissent créer des emplois de qualité et assurer la prospérité des Canadiens et des Canadiennes »²³. Voici d'autres indicateurs d'une harmonisation solide avec les priorités :

- En 2016 et en 2017, le gouvernement fédéral a présenté des mécanismes visant à améliorer la coordination des programmes provinciaux et fédéraux afin d'accélérer la croissance économique. Parmi ces programmes, notons la [Stratégie de croissance pour l'Atlantique](#),²⁴ le [Service de croissance accélérée](#),²⁵ et la [Stratégie de](#)

²¹ Exportation et développement Canada, *À propos de nous* (Ottawa : EDC, consulté le 20 avril 2020). En ligne : <https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous.html>

²² Affaires mondiales Canada, *Page d'accueil* (Ottawa : gouvernement du Canada, consulté le 8 mai 2020). En ligne : <https://www.international.gc.ca/gac-amc/index.aspx?lang=fra>

²³ Gouvernement du Canada, *Lettre de mandat du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique* (Ottawa : gouvernement du Canada, 12 novembre 2015). En ligne : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/organisation/transparence/rrm20172018tdm.html>

²⁴ APECA, *Fiche d'information : Stratégie de croissance pour l'Atlantique* (Moncton : gouvernement du Canada, 27 janvier 2017). En ligne : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/nouvelles/2017/01/fiche-information-strategie-croissance-atlantique.html>

²⁵ APECA, *Service de croissance accélérée* (Moncton : gouvernement du Canada, 13 octobre 2017). En ligne : https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/nouvelles/2017/10/fiche_d_informationservicecroissanceacceleree.html

[croissance du commerce et des investissements en Atlantique](#)²⁶. L'APECA joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de ces initiatives au Canada atlantique.

- Le budget 2017 a annoncé le Plan pour l'innovation et les compétences au Canada²⁷, et le budget 2018 annoncé la mise en œuvre de ce plan par l'APECA dans le Canada atlantique. Ce plan cible six domaines principaux – la fabrication de pointe, l'agroalimentaire, les technologies propres, les industries numériques, les sciences biologiques et de la santé et les ressources propres²⁸. Les programmes de l'APECA contribuent à l'atteinte des objectifs du plan en favorisant l'expansion et la croissance des entreprises, en appuyant divers groupes d'entrepreneurs et en assurant la croissance des exportations.
- Le budget de 2018 a présenté les grandes lignes de la nouvelle initiative des supergrappes, notamment l'optimisation de l'économie océanique du Canada dans le Canada atlantique.²⁹. L'équipe de l'APECA compte un champion de la haute direction pour le secteur des océans et met l'accent sur les investissements dans ce secteur.
- À l'appui du ministre du Commerce international, la lettre de mandat du ministre de l'ISDE souligne le développement des marchés en aidant les entreprises canadiennes à accroître leurs exportations, à élargir la diversité de leurs partenaires de commerce ainsi qu'à se préparer en vue de la mise en œuvre de nouveaux accords commerciaux³⁰.

L'APECA contribue-t-elle à la croissance des entreprises?

Les programmes de croissance et de commerce de l'APECA comptent beaucoup pour la croissance des PME du Canada atlantique en raison de ses investissements ciblés et de l'aide apportée pour le renforcement des capacités, l'amélioration de la productivité et le développement des exportations des PME. Les entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA prennent de l'ampleur, et certains indicateurs montrent une hausse de la productivité, de la planification et de l'élargissement des marchés. Le secret de l'Agence, c'est la souplesse de ses programmes de financement et les soutiens non financiers offerts par son équipe (conseils, orientation, optimisation).

L'Agence pourrait optimiser les résultats en observant de plus près les mécanismes de financement en place et les renseignements sur le rendement pour aider les PME à accéder à une main-d'œuvre compétente et à développer ses marchés. Il existe une occasion de fournir au personnel de l'APECA des ressources et une formation supplémentaires pour faire évoluer ses capacités et connaissances en fonction des programmes et des besoins des entreprises. Les données limitées sur les résultats des missions commerciales gênent la compréhension claire de la mesure dans laquelle ces investissements contribuent à la croissance des PME.

²⁶ APECA, *Stratégie de croissance pour l'Atlantique* (Moncton : gouvernement du Canada, février 2020). En ligne : <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/croissanceatlantique.html>

²⁷ William Francis Morneau, *Bâtir une classe moyenne forte* (Ottawa : gouvernement du Canada, 22 mars 2017), p. 44. En ligne : <https://www.budget.gc.ca/2017/docs/plan/budget-2017-fr.pdf>

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

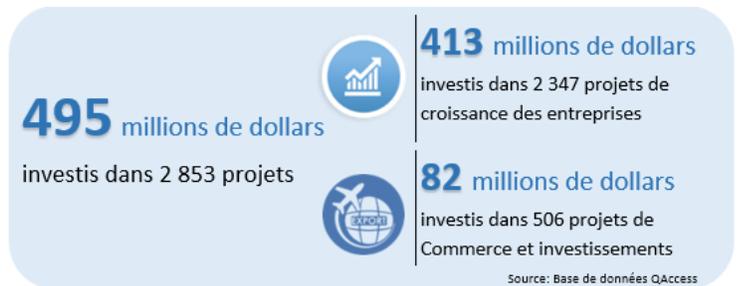
³⁰ Gouvernement du Canada (2015), *op. cit.*

Investissements pour la croissance des entreprises

Dans le cadre de ses programmes de *croissance* et de *commerce*, l'APECA a investi 495 millions de dollars dans 2 853 projets pour aider les PME à faire croître leur entreprise. Plus de 83 p. 100 du financement était codé **Croissance commerciale**.

Ces projets contribuent à la fabrication et l'automatisation de pointe, à la création de nouveaux produits, au renforcement des capacités, à l'expansion et à la modernisation. Le financement est destiné aux activités d'intensification, mais sert également à limiter les répercussions de la pénurie de main-d'œuvre dans la région. Le financement des programmes codé **Commerce et investissement** a aidé les PME à se préparer à l'exportation grâce aux études de marché et au marketing, ainsi qu'aux missions et salons commerciaux.

La majorité des clients sondés ont signalé que l'aide de l'APECA leur a permis de faire croître leur entreprise et, selon Statistique Canada, les entreprises ayant obtenu du financement de l'Agence ont connu une croissance accrue des ventes annuelles (2,7 p. 100 contre 0,4 p. 100)³¹.



Taux de croissance par âge et par secteur des entreprises

4-9 ans



Foresterie, TIC, Agriculture, Aquaculture, Fruits de mer, Océan

<1 an



Santé, Biotechnologie, Mines, Environnement et technologies propres, Aérospatiale et défense

Source : Sondage auprès des clients

Bien que les résultats varient d'un secteur à l'autre, les données du sondage auprès de la clientèle laissent à penser que les PME bénéficiaires de l'aide de l'APECA qui sont en affaires depuis quatre à neuf ans connaissent le taux de croissance le plus élevé, tandis que les entreprises en affaires depuis moins d'un an connaissent le plus faible taux de croissance. Les entreprises en affaires depuis dix ans ou plus connaissent une croissance soutenue, mais à un

rythme plus lent, comparativement aux jeunes entreprises.

En participant au Service de croissance accélérée³² (SCA), l'Agence a offert du soutien ciblé à 24 entreprises à fort potentiel. Les informateurs clés ont noté que le rassemblement de partenaires et l'orientation de sources supplémentaires de financement ne sont rien de nouveau pour le personnel de l'Agence, mais que le SCA contribue à rehausser la croissance des entreprises par l'entremise d'investissements ciblés à plus grande échelle dans des entreprises à fort potentiel de croissance et en réunissant des partenaires afin de découvrir des solutions créatives pour satisfaire aux besoins des PME en matière de croissance.

Capacité de croissance d'une entreprise

Les programmes aident les PME à approfondir leurs connaissances et compétences au chapitre de la planification, de la productivité et du commerce – tous des vecteurs clés de la croissance des entreprises. En plus des conseils, de la concertation et de l'orientation, les programmes offrent un financement direct et indirect pour renforcer la capacité de croissance des entreprises. Les contributions directes et non

³¹ Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (Statistique Canada, 2019). Calculs de l'APECA.

³² APECA, *Le service de croissance accélérée* (Moncton : gouvernement du Canada, 2020). En ligne :

<https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique/croissanceatlantique/resultats/croissanceacceleree.html>

remboursables aident les PME à embaucher des cadres supérieurs en ventes, en planification et en marketing, et à avoir accès à des experts, à une formation et à de l'information pour appuyer l'amélioration de la productivité et de la qualité. Les investissements non commerciaux par l'entremise d'organisations intermédiaires et d'associations de l'industrie fournissent également des outils et d'autres ressources pour renforcer la capacité des PME.



Les répondants du sondage ont signalé que le soutien de l'APECA dans les projets de développement des compétences a contribué à l'augmentation de la capacité de croissance en perfectionnant les compétences de gestion, comme la vente, le marketing, les compétences numériques, les activités, les processus et la fabrication. Les informateurs clés ont cité le volet PCA du financement du PDE comme mécanisme d'importance pour aider les PME à accéder aux compétences et aux connaissances spécialisées essentielles à la croissance. Par exemple, le volet PCA donne accès à de l'expertise qui aide les fabricants dans l'intégration de technologies novatrices (souvent coûteuses) qui permettent d'accroître l'efficacité, la productivité et la position concurrentielle grâce à des évaluations des technologies de fabrication de pointe³³. Ces évaluations sont menées par des professionnels qualifiés qui examinent le rendement d'une entreprise et recommandent comment mettre en œuvre des technologies de fabrication de pointe.



Pratique prometteuse : La participation à des missions axées sur la technologie et l'intégration de visites des lieux aux missions et salons commerciaux peuvent améliorer la capacité de productivité des PME. Ces occasions approfondissent la prise de conscience et les connaissances des technologies existantes et exposent les entreprises à l'art du possible.

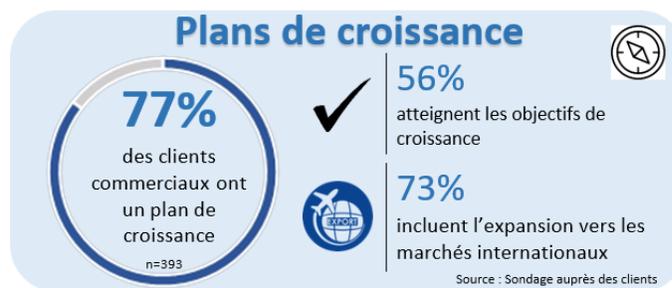
Les informateurs clés et les clients ont souligné que le financement souple, les conseils continus, l'orientation et l'optimisation les aident à atteindre des résultats positifs. Bien que la majorité des clients aiment bien les conseils et les connaissances spécialisées du personnel de l'APECA (81 p. 100; n = 441), certains informateurs clés ont fait remarquer que les clients ont besoin de soutiens particulièrement axés sur la prise de conscience et la compréhension des dernières pratiques, technologies ou occasions qui leur permettront de rester concurrentiels.



Il s'avère possible d'offrir au personnel chargé de l'exécution des programmes de l'APECA des occasions de perfectionnement supplémentaire dans des domaines de croissance économique par l'entremise de l'innovation, des négociations et de la diversification des marchés. Ce perfectionnement, de concert avec des renseignements à jour au sujet des programmes nationaux et d'autres outils, permettra au personnel de l'APECA de continuer à offrir une orientation et des conseils pertinents et adaptés.

³³ APECA, *Évaluation des technologies de fabrication de pointe* (Moncton : gouvernement du Canada, 2018), p. 7. En ligne : <https://www.acoa-apeca.gc.ca/fra/publications/Feuilletsdinformaton/Pages/evaluations-des-technologies-de-fabrication-de-pointe.aspx>

Les programmes de *croissance* et de *commerce* favorisent la croissance des PME. La plupart des clients commerciaux ont dit avoir un plan de croissance de leur entreprise. En fait, l'APECA compte parmi les rares organisations en mesure de financer des activités non commerciales d'évaluation, de diagnostic et de planification pour aider les clients à accélérer l'adoption de technologie ou l'accès à de nouveaux marchés. Par exemple, investir dans le Programme d'accès aux marchés d'exportation (PAME) et le programme Outils en ligne pour exportation (OELE) de SavoirSphère aide les PME à créer des plans d'exportation; l'investissement dans les associations de l'industrie donne aux entreprises l'accès à des activités de renforcement des capacités pour appuyer les efforts de planification. Certains informateurs clés ont signalé que les programmes pourraient soutenir davantage la planification des exportations.

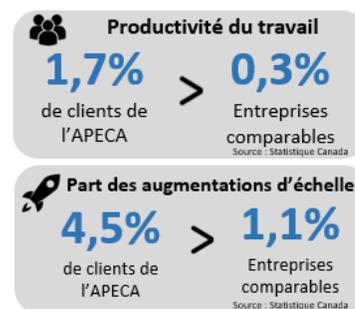


Pratique prometteuse : PCA est un outil efficace et souple pour le renforcement des capacités. Il pourrait être optimisé davantage pour promouvoir la diversification des marchés.

Croissance par l'amélioration de la productivité

Les investissements dans des programmes de productivité favorisent la croissance. Presque trois quarts (73 p. 100) des clients commerciaux ont mentionné que leurs projets portaient sur l'amélioration de l'efficacité, comme l'automatisation, ou l'amélioration de l'équipement ou des processus, et plus de la moitié (57 p. 100) des clients non commerciaux ont signalé que leurs projets ont aidé les PME à améliorer les processus opérationnels ou de production. Les participants au sondage ont souligné que les projets liés à l'expansion, aux pratiques sans gaspillage et à la technologie ont contribué à l'optimisation du rythme de production et à l'amélioration des communications. Des études de cas soulignent l'importance du renforcement des capacités de production grâce à l'automatisation et à l'expansion visant la croissance.

De plus, les données de Statistique Canada montrent que les entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA réussissent mieux que les entreprises semblables non bénéficiaires (1,7 p. 100 contre 0,3 p. 100) pour ce qui est des mesures liées à la productivité de la main-d'œuvre³⁴ et à la capacité d'expansion. En 2016, la proportion d'expansion³⁵ des entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA était de 4,5 p. 100, contre 1,1 p. 100 pour le groupe comparable³⁶.



³⁴ Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (Statistique Canada, 2019). Calculs de l'APECA.

³⁵ Selon la Ewing Marion Kauffman Foundation (2017), la proportion d'expansions tient compte du pourcentage de toutes les entreprises de l'employeur qui sont ouvertes depuis dix ans ou moins et qui ont commencé avec moins de 50 employés pour ensuite prendre de l'ampleur et embaucher au moins 50 employés au cours des dix premières années. Ewing Marion Kauffman Foundation, 2017. *2017 Kauffman Index of Growth Entrepreneurship*. États-Unis, Ewing Marion Kauffman Foundation, p. 14.

³⁶ Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (Statistique Canada, 2019). Calculs de l'APECA.

Croissance par la diversification des marchés

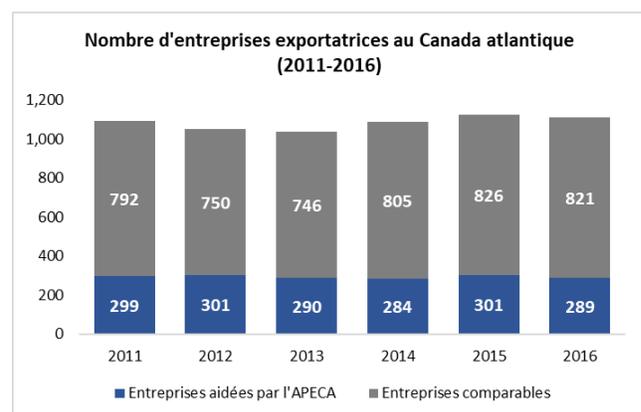
Les résultats obtenus grâce aux efforts de l'APECA concernant le commerce au cours de la période semblent incohérents. Les programmes aident les PME à percer de nouveaux marchés et accordent une attention particulière au renforcement des compétences, des connaissances et d'autres capacités des PME, mais les éléments de preuve sont plus ou moins clairs par rapport à certaines activités. Les activités principales financées pour la diversification des marchés sont les missions commerciales et l'accès à des compétences et à une information spécialisées.

Sur une note positive, la valeur des exportations de biens du Canada atlantique a atteint un sommet de 26,4 milliards de dollars en 2018-2019, dépassant l'objectif de 19,5 milliards de dollars fixé par l'Agence³⁷. De plus, cette valeur a connu une hausse constante pendant la période. Les entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA sont plus diversifiées que les entreprises non bénéficiaires, et près de 44 p. 100 des clients de l'APECA exportaient vers deux pays partenaires ou plus en 2016, contre 28 p. 100 pour les entreprises comparables³⁸. Par ailleurs, les résultats du sondage auprès des clients révèlent que le soutien direct qu'apporte l'APECA à ses clients a une grande incidence, et la plupart (74 p. 100; n = 407) des clients commerciaux ont signalé que leurs projets ont permis d'augmenter les ventes sur les marchés existants et de créer de nouveaux marchés pour leurs produits (71 p. 100; n = 378); de plus, un peu plus de la moitié (56 p. 100; n = 305) ont signalé avoir pu renforcer leur position concurrentielle internationale grâce au soutien de l'APECA.

Toutefois, selon les données les plus récentes de Statistique Canada (2016)³⁹, les entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA ont moins bien réussi comparativement aux entreprises non bénéficiaires pour certains indicateurs clés liées au commerce :

- Les exportations totales des entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA ont connu une augmentation moyenne de 7,6 p. 100 par année, contre 8,5 p. 100 pour des entreprises comparables.
- Le nombre d'entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA qui exportent a reculé de 2011 (299) à 2016 (289), ce qui représente un déclin annuel moyen de 0,7 p. 100. Pour les besoins de la comparaison, le nombre d'entreprises non bénéficiaires qui exportent des biens a enregistré une augmentation annuelle moyenne de 0,7 p. 100 de 2011 (792) à 2016 (821).
- Les entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA ont davantage recours au marché des États-Unis que les entreprises comparables, phénomène qui pourrait être à la hausse. En 2016, près de 78 p. 100

Figure 2 : Données de Statistique Canada – Tendances des exportateurs du Canada atlantique



³⁷ APECA, *Rapport sur les résultats ministériels 2018-2019*, (Moncton : gouvernement du Canada, avril 2020). En ligne : https://www.canada.ca/content/dam/acoa-apeca/documents/2019%20DRR%20-%20MAIN%20DOCUMENT_FR-embeddedfonts.pdf

³⁸ Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (Statistique Canada, 2019). Calculs de l'APECA.

³⁹ *Ibid.*

de la valeur des exportations des clients était destinée aux États-Unis, ce qui représente une hausse de 65 p. 100 par rapport à 2011. Pour comparer, en 2016, la valeur totale des exportations en direction des États-Unis d'entreprises non bénéficiaires comparables n'a presque pas fluctué (64 p. 100 en 2016; 63 p. 100 en 2011).

Les informateurs clés ont confirmé ces résultats mitigés, mentionnant les difficultés de la diversification des marchés pour les entreprises du Canada atlantique, la navigation dans un écosystème complexe et les diverses stratégies auxquelles les programmes ont recours pour promouvoir le commerce.

Missions commerciales

Au cours de la période d'évaluation, l'Agence a investi 9,2 millions de dollars dans 108 projets non commerciaux pour le soutien de missions commerciales par l'entremise de deux ententes fédérales-provinciales visant à contribuer à la croissance des exportations et à la diversification sur de nouveaux marchés. L'[Accord sur la croissance du commerce et des investissements en Atlantique](#) (ACCIA 2017-2022)⁴⁰, et son prédécesseur, l'Entente sur la promotion du commerce extérieur (EPCE 1994-2017), officialisent une relation de financement entre l'APECA et les quatre gouvernements provinciaux pour contribuer à des priorités communes dans le secteur commercial. Certains bureaux régionaux organisent également des missions commerciales propres à certaines régions.

Les missions commerciales qui appliquent des pratiques exemplaires peuvent aider les PME à percer de nouveaux marchés internationaux. Parmi les pratiques exemplaires, notons le soutien, pour le client, aux activités de planification et de préparation avant l'entrée sur le marché et les stratégies de croissance après l'entrée sur le marché. Les informateurs clés ont souligné l'occasion de se concentrer davantage sur les stratégies et les initiatives d'accès aux marchés qui épaulent les PME tout au long du processus d'expansion, depuis la définition de la possibilité et la préparation jusqu'à la transformation en exportateur établi.

Les résultats des missions peuvent être difficiles à mesurer, et ils varient grandement selon le secteur. Par exemple, un résultat principal pour les missions du secteur de transformation de fruits de mer pourrait être des ventes immédiates, tandis que, pour des secteurs comme l'aérospatiale et le pétrole et le gaz, il pourrait s'agir de l'établissement de relations et d'un engagement à long terme. Les informateurs clés ont signalé des différences entre les secteurs en ce qui a trait à la culture et à la préparation à l'exportation; les secteurs traditionnels ont besoin de plus d'encouragement et de formation pour s'internationaliser, tandis que les secteurs comme les sciences de la vie ou ceux qui sont issus du milieu universitaire sont généralement axés sur la mondialisation par défaut.

Pourquoi des missions commerciales?

Les missions commerciales peuvent fournir aux PME une occasion d'approfondir leurs connaissances et de créer des liens sur des marchés étrangers.

Étant donné les coûts en termes de temps et de ressources financières et les résultats incertains, les entreprises doivent être stratégiques quant aux missions auxquelles elles participent.

⁴⁰ APECA, *Rapport sur les résultats ministériels 2018-2019*, (Moncton : gouvernement du Canada, avril 2020). En ligne : https://www.canada.ca/content/dam/acoa-apeca/documents/2019%20DRR%20-%20MAIN%20DOCUMENT_FR-embeddedfonts.pdf

Un résultat clé des missions commerciales, c'est l'établissement de relations par le réseautage et la communication de renseignements sur les marchés étrangers. Les informateurs clés ont souligné qu'ils établissent aussi des relations avec des entreprises locales avec lesquelles ils ont des intérêts en commun. En effet, des recherches récentes laissent entendre qu'encourager une culture de croissance dans un écosystème exige que le succès soit montré et communiqué⁴¹ et que les dirigeants des entreprises en croissance examinent les autres industries afin de trouver des façons novatrices de créer des stratégies de croissance et de les mettre en œuvre dans leur propre entreprise. Pour ce faire, les entreprises sont plus susceptibles de faire appel à des soutiens sous forme de mentorat de la part d'entrepreneurs dans leurs réseaux.⁴² Un récent rapport de la [Stratégie de croissance pour l'Atlantique](#) confirme le rôle important que le gouvernement fédéral peut jouer en encourageant la collaboration entre les entreprises relativement au mentorat, à la validation, à l'adoption aux étapes initiales, au marketing et à la vente.⁴³



Les entrevues auprès des informateurs clés ont révélé des pratiques prometteuses relativement aux missions commerciales.

Les missions commerciales ont la plus grande incidence lorsqu'elles :

- sont axées sur le secteur, établies par le marché et menées par des associations de l'industrie; dans certains cas, des initiatives plus ciblées, propres à une entreprise sont utiles;
- exposent les entreprises à d'autres façons de faire des affaires et d'améliorer l'efficacité (p. ex. réseautage et visites des lieux pour se renseigner sur les nouvelles technologies ou les nouveaux processus de production);
- incluent seulement les entreprises qui sont bien préparées pour la mission, qui sont sérieuses et qui sont prêtes à investir non seulement de l'argent, mais aussi du temps, des efforts et des ressources en personnel;
- fournissent des soutiens à long terme en ce qui a trait au renforcement des capacités, comme la planification préalable à la mission et le suivi à la suite de la mission;
- offrent des occasions de tisser des liens au fil du temps; cela implique parfois plusieurs visites.

Qu'arriverait-il en l'absence des programmes de l'APECA?

L'absence des programmes de l'APECA aurait un effet négatif important sur l'atteinte des résultats liés au développement économique. Les investissements des programmes conduisent directement à l'atteinte de résultats à court terme et contribuent à l'atteinte de résultats à long terme. Les informateurs clés et les études de cas ont indiqué que l'APECA est l'un des principaux moteurs du développement économique dans la région, et l'absence des programmes aurait une incidence négative énorme. Le taux de survie des entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA (70 p. 100) est beaucoup plus élevé que celui des entreprises comparables (34 p. 100).⁴⁴

⁴¹ Daniel Isenberg, *About Scale Up*, (Wellesley, Massachusetts : Babson College, 2020). En ligne : <https://scaleupecosystems.com/about/>

⁴² Sobey School Business Development Centre, *Factors for Success in Atlantic Canadian Growth Companies*, (Halifax : Université Saint Mary's, mai 2017). Sommaire en ligne au <https://ssbdccoaching.com/wp-content/uploads/2017/11/SSBDC-Growth-Research-Extended-Executive-Summary-July-24.pdf>

⁴³ Matt DeCoursey et coll., *A Faster, More Agile and Certain Atlantic Canada: Report of the Atlantic Growth Strategy Subcommittee on Innovation* (Atlantic Growth Strategy Subcommittee on Innovation, mars 2017), p. 22.

⁴⁴ Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (Statistique Canada, 2019). Calculs de l'APECA.

Presque tous les clients (90 p. 100, n = 491) ont indiqué que leur projet aurait subi une incidence négative majeure sans le soutien de l'APECA. Si les projets s'étaient poursuivis, la plupart des clients ont prédit que leurs projets auraient connu des retards ou qu'ils auraient réduit l'envergure de leurs projets.

L'APECA adopte-t-elle une démarche axée sur le client dans la conception et l'exécution de programmes?

Dans l'ensemble, les programmes de croissance et de commerce de l'APECA adoptent une démarche axée sur le client et ils sont exécutés de façon efficace. Des options de financement souples, une exécution locale avec un soutien de proximité et un vaste réseau de collaborateurs facilitent l'atteinte de résultats dans le cadre des programmes pour les PME. Il existe des mécanismes qui contribuent à l'exécution efficace (la communication, la coordination, l'accessibilité de données de rendement aux fins de prise de décisions), bien que la coordination et la collaboration entre les programmes ne soient pas optimales et qu'elles influent sur la capacité de l'Agence à soutenir la croissance des PME.

Même si l'évaluation a permis de cerner des améliorations dans les efforts de l'Agence visant à adopter des principes de croissance inclusive et dans son approche face aux risques au cours de la période de l'évaluation, il y a des occasions d'adapter encore plus les programmes afin qu'ils favorisent davantage la croissance.

Souplesse des outils de financement et du modèle d'exécution locale

La conception et l'exécution souples, non dilutives et sans intérêt des programmes sont les clés qui permettent de répondre aux besoins des clients. Les informateurs clés ont indiqué que, comparativement à d'autres options de prêts, les options de remboursement sans intérêt et souples de l'APECA permettent aux entreprises de se concentrer sur leur croissance, d'atténuer les risques liés aux projets coûteux d'amélioration de la productivité et de concurrencer sur un marché mondial.

Le programme tire parti d'un certain nombre de mécanismes de financement afin d'aider les PME à accéder à des investissements plus petits dont ils ont besoin pour combler les lacunes en matière de compétences et de main-d'œuvre ou pour répondre aux besoins essentiels en matière de planification. Le volet PCA est l'outil de financement le plus couramment utilisé pour répondre aux besoins en matière de compétences, de main-d'œuvre et de planification, même si certaines régions font appel à un programme de services-conseils (PSC) pour aider les PME dans ces domaines. Les organisations intermédiaires de financement comme SavoirSphère et les associations de l'industrie qui travaillent avec les PME sont d'autres mécanismes de mise en œuvre d'initiatives de développement des compétences et de planification aux fins de croissance.

Les entrevues auprès des informateurs clés ont révélé que la mise en œuvre des soutiens comme le volet PCA et le PSC à l'échelle de l'Agence pourrait être problématique. Les éléments de preuve laissent croire qu'il y a un nombre accru de demandes pour ces types de soutien et une occasion de clarifier et d'élargir leur utilisation de façon stratégique, en tenant compte des montants admissibles et de la portée. Par exemple, le montant maximal actuel de 50 000 \$ par projet ne permet pas d'attirer des cadres supérieurs, très recherchés et coûteux, et il y a des occasions d'offrir davantage d'activités de renforcement des capacités axées sur l'entreprise en lien avec le développement des marchés internationaux (p. ex. la promotion et la sensibilisation, la préparation et le suivi).

Les éléments de preuve laissent aussi croire que l'approche consistant à fournir un financement par l'entremise d'intermédiaires comporte à la fois des points forts et des points faibles. Les informateurs clés ont indiqué que

ce modèle de prestation de financement et de services permet de réduire une partie du fardeau administratif qui pèse sur l'Agence, permet une souplesse régionale, et permet de réduire les risques pour les PME en offrant un accès assez facile aux soutiens en matière de renforcement des capacités. Cependant, certains informateurs clés se sont dits inquiets du fait que cette approche pourrait, dans une certaine mesure, avoir une incidence sur la compréhension qu'a l'Agence des besoins et des résultats des PME, en raison de la diminution de la communication directe avec les PME et de l'accès aux renseignements sur les résultats de projet.

Bien que les engagements non commerciaux soient demeurés plutôt stables au cours de la période d'évaluation, le soutien direct offert aux clients commerciaux a connu un déclin constant au cours de la période. Ce virage peut s'expliquer en partie par la pratique consistant à coder des projets d'envergure qui comportent des éléments liés au commerce dans le secteur de programme *Croissance des entreprises*.

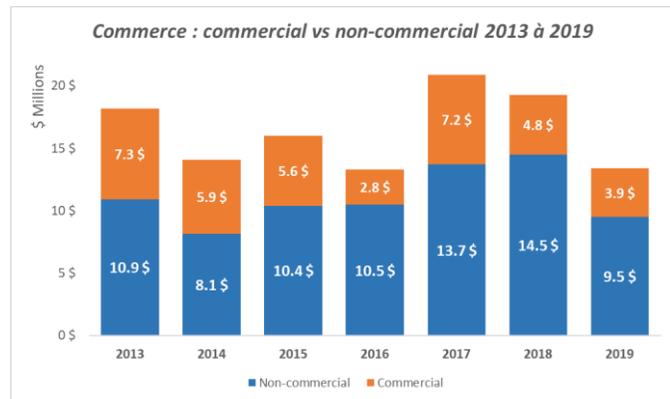
Coordination et collaboration internes

Les PME doivent accéder à tout un éventail de soutiens, couvrant l'ensemble du processus d'expansion des entreprises, qui sont liés à l'amélioration de la productivité, aux compétences et à la main-d'œuvre, et au développement des exportations. Les informateurs clés ont relevé un certain nombre de mécanismes internes qui contribuent à une approche d'exécution coordonnée axée sur le client. En particulier, la petite taille de l'Agence permet au personnel de tisser des liens et de travailler en collaboration pour comprendre les besoins principaux et y répondre. Les dossiers des champions, établis pendant la période de l'évaluation, mettent l'accent sur les priorités et les mécanismes principaux du gouvernement en matière de planification commune et sur de nouvelles façons de travailler à l'échelle des bureaux et des équipes de l'Agence.

Bien que les informateurs clés internes aient souligné les étapes positives et les pratiques prometteuses liées à l'amélioration de la coordination des programmes de croissance (voir ci-dessous), certains ont fait remarquer des cloisonnements continus dans le cadre des programmes. Les informateurs clés ont relevé des écarts dans la coordination entre les secteurs de programme et les régions, malgré les divers comités de gouvernance et dossiers des champions qui existent. Ils ont laissé entendre qu'une meilleure coordination et une meilleure communication internes pourraient renforcer l'accent sur les entreprises, en particulier en ce qui a trait à l'intégration de soutiens pour la diversification des marchés, qui est bien reconnue comme étant une partie importante du continuum de croissance.

Les éléments de preuve laissent croire qu'il pourrait s'agir là d'un moment opportun pour examiner de nouveau les structures de coordination et de gouvernance existantes. Les informateurs clés ont signalé la nécessité de déterminer toute option permettant d'améliorer l'engagement et la collaboration entre les différents dossiers des champions, comme la fabrication de pointe et l'alimentation, qui ont des liens évidents. Les informateurs clés ont fait remarquer que le personnel du secteur du commerce ne connaît pas très bien le travail des dossiers des champions.

Figure 3 : Données de rendement QAccess – Tendances en matière du commerce et de l'investissement



La nécessité d'une meilleure coordination et d'une meilleure communication internes dans le cadre des projets panatlantiques importants a aussi été soulignée. Des informateurs clés ont indiqué que l'Agence investit dans davantage de projets panatlantiques, comme le PAME/programme OELE de SavoirSphère et le baromètre des étudiants internationaux d'EduNova. Ils ont souligné les avantages de cette approche, mais aussi ses inconvénients, y compris l'incidence potentielle sur les budgets et la capacité de répondre efficacement aux besoins de différents clients à l'échelle du Canada atlantique. Les informateurs clés ont soulevé la nécessité d'une coordination plus solide entre les bureaux régionaux et le siège social en ce qui concerne l'approbation et la surveillance de ces projets importants, et ont fait remarquer l'importance de trouver un équilibre entre les gains d'efficacité et la capacité organisationnelle, et les avantages des solutions localisées.



L'évaluation a permis de cerner plusieurs pratiques prometteuses qui pourraient alimenter davantage la discussion sur l'intégration croissante de la fonction commerciale aux programmes de croissance :

- **Structure d'équipe centralisée dans un bureau régional de l'APECA, affectée à des éléments précis de la croissance des entreprises**, y compris le démarrage, l'expansion et le commerce, ainsi que la fabrication de pointe. Dans ces équipes, les personnes-ressources examinent les projets de croissance des entreprises.
- **Analyste des politiques spécialisé relevant de la section des politiques, mais intégré à l'équipe commerciale**, qui participe aux réunions et aux discussions régulières. Il contribue à la mobilisation des connaissances et tire parti de la fonction stratégique d'améliorations et de décisions.
- **Dans certaines régions, les agents commerciaux sont intégrés à la section de développement économique et participent aux réunions avec les clients**, accompagnés des gestionnaires de compte (p. ex. aérospatiale), ce qui permet une approche plus holistique, indépendamment du secteur de programme.

Collaboration avec les intervenants externes

En tant que chef de file de confiance dans le domaine du développement économique, l'APECA favorise des collaborations étroites dans la région – un facteur essentiel à la croissance des entreprises.⁴⁵ Les informateurs clés ont indiqué que l'Agence joue un rôle central dans la concertation des intervenants, tant sur le plan officiel que sur le plan non officiel, et ce, afin de surmonter les difficultés et de saisir les occasions. Parmi les collaborateurs importants, citons notamment les quatre gouvernements provinciaux de la région, d'autres ministères fédéraux, les CBDC en région rurale, des associations de l'industrie, des universités et des collègues.

L'APECA collabore avec d'autres ministères fédéraux pour assurer la croissance des entreprises

Innovation, Sciences et Développement économique
Pêches et Océans Canada
Conseil national de recherches du Canada
Affaires mondiales Canada
Banque de développement du Canada
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
Emploi et Développement social Canada
Exportation et développement Canada

⁴⁵ Daniel Isenberg, *About Scale Up*, (Wellesley, Massachusetts : Babson College, 2020). En ligne : <https://scaleupecosystems.com/about/>

L'attention particulière portée par l'Agence à la collaboration aide le personnel des programmes à offrir une orientation et d'autres conseils qui permettent de tirer profit des ressources destinées aux entreprises – au cours de la période de l'évaluation, 1,60 \$ a été obtenu pour chaque dollar investi par l'APECA. Les informateurs clés et les ouvrages consultés ont fait ressortir que d'autres bailleurs de fonds se fient aux conseils de l'APECA et à ses connaissances des clients et des projets pour étayer leurs décisions.⁴⁶

Plus de la moitié de l'ensemble des clients (56 p. 100; n = 304) a indiqué que la collaboration avec l'APECA s'est traduite par des collaborations nouvelles ou améliorées, et un peu moins de la moitié (48 p. 100; n = 259) ont affirmé qu'elle s'est traduite par des possibilités avec d'autres partenaires financiers. Comme le montre la figure 4, divers partenaires ont fourni une combinaison de soutiens financiers et de soutiens en nature à des projets appuyés par l'APECA.

Figure 4 : Sondage auprès de la clientèle – Organismes participant aux projets (autres que l'APECA)



L'APECA a dirigé un certain nombre de partenariats formels dans la région ou y a contribué afin de promouvoir la croissance des PME. La [Stratégie de croissance pour l'Atlantique](#) est l'un de ces partenariats entre les quatre gouvernements provinciaux, l'APECA et d'autres ministères fédéraux. Les informateurs clés ont indiqué que cette stratégie les a aidés à établir des priorités communes, à mettre en commun des renseignements et à coordonner les investissements. Ils ont aussi affirmé que le Programme pilote d'immigration au Canada atlantique était l'un des résultats principaux de la stratégie, et qu'il a aidé à attirer des nouveaux immigrants dans la région et à les maintenir en poste.

L'APECA participe au [Service de croissance accélérée](#), un mécanisme de collaboration dirigé par ISDE auquel participent des partenaires fédéraux et provinciaux. Le SCA est conçu pour officialiser les collaborations autour des besoins de croissance d'entreprises qui ont démontré un potentiel de forte croissance, par l'entremise d'un soutien coordonné du gouvernement relativement aux services de financement, d'exportation et d'innovation et aux services-conseils. Même si des informateurs clés ont signalé que le SCA s'est révélé un outil efficace pour soutenir la croissance de certaines PME, ils ont aussi souligné la difficulté de trouver des entreprises admissibles en raison du faible nombre d'entreprises du Canada atlantique qui répondent aux critères d'admission. D'autres informateurs clés ont signalé que le modèle actuel est exigeant en ressources; il demande un degré élevé de coordination et se solde par un fardeau administratif tant pour les entreprises que pour les partenaires. De

⁴⁶ Peter Moreira, *Atlantic Canadian Startup Community: Data report 2018* (Nouvelle-Écosse : Entrevestor, 2019), p. 42.

nombreux informateurs clés ont fait remarquer que l'approche traditionnelle et moins formelle de concertation de l'APECA permet plus de souplesse, d'efficacité et d'efficacité.

L'[Accord sur la croissance du commerce et des investissements en Atlantique](#) (ACCIA)⁴⁷ et son prédécesseur, l'EPCE, est une relation de financement formelle entre l'APECA et les quatre gouvernements provinciaux qui vise à soutenir les priorités communes en matière de commerce. La plupart des projets de l'ACCIA ont une portée panatlantique, et les informateurs clés ont signalé que l'ACCIA est un partenariat fédéral-provincial important qui met les ressources à profit pour des priorités communes. Certains ont proposé de renforcer l'ACCIA pour garantir un engagement interne plus sérieux de la part des bureaux régionaux et améliorer les données sur les résultats des missions commerciales.

Tolérance au risque

Les activités qui contribuent à la croissance des entreprises, comme l'amélioration de la productivité et le développement des exportations, sont coûteuses et leur rendement du capital investi est incertain. Grâce à des investissements sans intérêt et non dilutifs, l'APECA contribue à réduire le degré d'exposition aux risques pour les entreprises. Des éléments de preuve donnent à penser que la tolérance au risque de l'APECA a augmenté au cours de la période d'évaluation, en partie en raison des nouveaux dirigeants, d'une direction plus claire relative aux priorités liées aux entreprises en démarrage et à l'innovation, et des initiatives visant à améliorer l'efficacité opérationnelle. Par exemple, des informateurs clés ont fait savoir que le nouveau formulaire d'évaluation de projet (FEP), lancé en 2017, a simplifié le processus d'approbation de projets en introduisant une approche plus axée sur les risques. Cependant, à l'instar d'autres programmes gouvernementaux, les programmes de *croissance* et de *commerce* s'inscrivent dans un système bureaucratique qui tend vers l'aversion au risque. Plusieurs rapports ont souligné que le gouvernement devait trouver de nouveaux moyens d'augmenter sa tolérance au risque pour améliorer les résultats commerciaux^{48 49}, et beaucoup d'informateurs clés sont d'accord.

Il peut s'avérer difficile de comprendre la tolérance au risque, et les indicateurs englobent divers éléments, comme les degrés de remboursement, les sommes de financement et les types de projets. L'équilibre des clients réguliers et nouveaux sert également d'indicateur de la tolérance au risque. Certains informateurs clés ont souligné que le nombre élevé de clients réguliers de l'APECA laisse entendre une culture affichant une aversion pour le risque; la grande majorité des clients ont entrepris plus d'un projet avec l'APECA au cours des dix dernières années. Cependant, les clients ont clairement besoin de soutien continu au fil du temps pour favoriser la croissance. Certains informateurs clés internes se sont également dits réticents à mettre fin au soutien pour les clients et les initiatives à long terme.



Contributions à la croissance inclusive

L'APECA a pris des mesures positives pour renforcer la croissance inclusive. Il existe une prise de conscience croissante des différents besoins des groupes sous-représentés et de l'importance de l'optimisation de la

⁴⁷ L'ACCIA a remplacé l'Entente sur la promotion du commerce extérieur au Canada atlantique en 2017. Dans le cadre du nouvel accord, l'APECA investit 70 p. 100, et les provinces, 30 p. 100.

⁴⁸ Matt DeCoursey et coll., *A Faster, More Agile and Certain Atlantic Canada: Report of the Atlantic Growth Strategy Subcommittee on Innovation* (Atlantic Growth Strategy Subcommittee on Innovation, mars 2017), p. 12.

⁴⁹ Morris Rosenberg, *Échouer, s'adapter, innover : Des institutions pour une société changeante* (Montréal : Options politiques, 2016). En ligne : <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/mai-2016/echouer-sadapter-innover-des-institutions-pour-une-societe-changeante/>

souplesse des programmes pour améliorer les résultats en matière de croissance des entreprises. Une vision et une direction plus claire de la part de la haute direction permettraient de voir à ce que les principes d'ACS+ soient pleinement intégrés à la conception et à l'exécution des programmes. Les indicateurs de mesure du rendement et le suivi sont essentiels pour comprendre l'évolution des programmes et les répercussions sur les groupes sous-représentés.

Autochtones

L'Agence a adopté des mesures positives pour mieux reconnaître les besoins des peuples autochtones au cours de la période d'évaluation. En plus d'investir dans des projets avec des entreprises et des communautés autochtones un peu partout dans la région, l'Agence a nommé un champion de la haute direction pour le développement économique autochtone. Ses premiers efforts se sont concentrés sur la création de mesures proactives pour faire avancer le développement économique autochtone au Canada atlantique, et sur la mise en œuvre d'initiatives visant à approfondir les connaissances et la compréhension de l'histoire et de la culture autochtones au sein du personnel de l'APECA. Cependant, les informateurs clés sont d'accord pour dire qu'il existe des occasions d'améliorer la portée et les résultats.

Le dossier des champions sur le développement économique autochtone à l'échelle de l'Agence vise à multiplier le nombre d'entreprises appartenant à des Autochtones au Canada atlantique et à soutenir les communautés autochtones pour qu'elles optimisent leurs actifs afin de tisser des liens et de nouer des partenariats avec des acteurs locaux et autochtones du développement économique. Le dossier vise de surcroît à intégrer des concepts de développement économique autochtones aux programmes de l'APECA, à éliminer les cloisonnements dans l'Agence et à renforcer la sensibilisation quant à la façon dont l'Agence peut soutenir le développement économique autochtone.

En 2017, pour le cadre *Investir dans l'innovation et le développement à l'échelle régionale*⁵⁰ du gouvernement du Canada, des organismes de développement régional ont été invités à appuyer, collectivement, 250 projets autochtones sur cinq ans. L'APECA n'offre aucun programme réservé au développement économique autochtone, mais se sert plutôt de son régime de programmes pour soutenir le renforcement des capacités communautaires, l'accès aux capitaux, et les partenariats et la coordination communautaires. Pendant la période d'évaluation, l'APECA a investi 38,2 millions de dollars dans 172 projets de développement économique autochtone, 110 depuis l'établissement de l'objectif du cadre *Investir dans l'innovation et le développement à l'échelle régionale* en 2017.

Les entreprises détenues par des femmes autochtones prennent de l'ampleur

Au Canada atlantique, 70 p. 100 des entreprises détenues par des femmes autochtones ont connu une croissance des ventes au cours des trois dernières années, contre 50 p. 100 de celles détenues par des hommes autochtones⁵¹.

Il existe plus de 800 entreprises détenues par des Autochtones au Canada atlantique dans une panoplie de secteurs comme la

⁵⁰ Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *Investir dans l'innovation et le développement régional* (Ottawa : gouvernement du Canada, consulté le 25 mai 2020). En ligne : https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2017/04/investir_dans_l_innovationetledeveloppementalechelleregionale.html

⁵¹ CÉPA, *Highlighting Successful Atlantic Indigenous Businesses* (Nouvelle-Écosse : CÉPA, 2019), p. viii.

construction, les arts et la culture, la pêche et l'aquaculture⁵². Les peuples autochtones dépendent tout particulièrement de la pêche comme source de nourriture pour leur famille et comme source de revenus pour leurs ménages et leurs communautés⁵³.

Les entrepreneurs autochtones sont aux prises avec nombre d'obstacles complexes pour la croissance des entreprises. Une étude récente du Conseil économique des provinces de l'Atlantique (CÉPA) révèle que le financement constitue un obstacle important, et qu'environ 28 p. 100 des entreprises autochtones du Canada atlantique ayant répondu au sondage se sont déjà vues refuser un financement pendant ou depuis le démarrage de leur entreprise, comparativement à 8 p. 100 de toutes les PME du Canada atlantique⁵⁴. Parmi les raisons les plus courantes pour expliquer le refus du financement, notons : expérience ou antécédents en matière de crédit faibles ou inexistant (33 p. 100); garantie insuffisante⁵⁵ (28 p. 100); ventes ou flux de trésorerie insuffisants (22 p. 100); planification opérationnelle insuffisante ou inexistante (22 p. 100).

Cette étude montre également que les entrepreneurs autochtones du Canada atlantique ont besoin de plus de formation sur le réseautage et la création et le maintien de liens avec des institutions financières. Le rapport énonce que les entreprises autochtones du Canada atlantique ont besoin de conseils et d'une orientation pour leur croissance, sur des sujets comme la façon d'obtenir un financement gouvernemental (65 p. 100); trouver et faire son entrée sur de nouveaux marchés (53 p. 100); créer une stratégie commerciale (40 p. 100); trouver de nouvelles sources de financement (37 p. 100); trouver et garder en poste des employés compétents (28 p. 100)⁵⁶.



Voici quelques occasions pour mieux intégrer aux programmes les points à examiner sur le plan des Autochtones :

- Offrir une direction plus claire sur l'intégration de principes au développement de projets.
- Envisager des façons de soutenir ces initiatives, comme le programme de prêt pour femmes entrepreneures autochtones, la formation liée à l'accès au financement, les technologies numériques et les compétences entrepreneuriales pour les jeunes autochtones.
- Rehausser la sensibilisation au sein du personnel de l'APECA sur l'histoire et la culture autochtones, y compris la réconciliation.
- Travailler à mettre en place une main-d'œuvre plus représentative pour l'APECA et reflétant mieux la population.
- Optimiser la hausse de population autochtone et le taux de chômage élevé pour le développement et remédier à la pénurie de main-d'œuvre.



Pratiques prometteuses : Rehausser la sensibilisation du personnel grâce à des exercices des couvertures, à l'établissement de relations par des affectations en vertu du Programme Échanges Canada à l'Île-du-Prince-Édouard, et au travail ciblé avec des communautés autochtones (p. ex. Membertou du Cap-Breton).

Femmes

Pendant la période d'évaluation, l'APECA a exécuté des programmes destinés exclusivement aux femmes, plus particulièrement la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat et l'Initiative Femmes en affaires. Ces deux initiatives ont fourni un financement limité et des données sur les résultats. Les informateurs clés ont signalé qu'il existe des occasions qui permettraient aux programmes de mieux répondre aux besoins des femmes et d'améliorer l'économie au Canada atlantique.

En 2017, seuls 17,1 p. 100 des PME du Canada atlantique étaient majoritairement détenus par une femme, un pourcentage faible, mais supérieur à la moyenne nationale de 15,6 p. 100⁵⁷.

Les femmes entrepreneures se heurtent à des défis auxquels ne se heurtent pas leurs homologues masculins. Bien que le nombre de femmes PDG dans la région ait presque triplé au cours des dernières années, les femmes sont toujours beaucoup moins susceptibles de gérer ou d'être propriétaires d'une PME⁵⁸. Les entreprises détenues par des femmes ont connu davantage de difficulté à obtenir un financement et leur taux d'exportations sont plus faibles. Elles sont également plus susceptibles d'être axées sur les secteurs de la vente au détail, du tourisme ou des arts que des secteurs à croissance plus élevée, comme les TIC ou l'énergie. Cela dit, des données récentes soutiennent que les entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA détenues par des femmes affichent des taux de croissance beaucoup plus élevés que les celles détenues par des hommes dans tous les secteurs⁵⁹.

Immigrants

L'APECA a mis les bouchées doubles pour attirer et fidéliser les immigrants et pour tenir compte de leurs besoins en matière de croissance des entreprises. L'immigration figure parmi les solutions clés pour le déclin de la population et les écarts de main-d'œuvre et de compétences dans la région. Environ le tiers des clients a signalé qu'il embauche de nouveaux arrivants au Canada. La participation de l'Agence au Programme pilote d'immigration au Canada atlantique constitue une étape importante pour l'immigration et la mobilisation de travailleurs internationaux pouvant aider à répondre aux besoins des PME. Cependant, la fidélisation des immigrants reste problématique, surtout dans les régions rurales. Statistique Canada rapporte que les immigrants sont propriétaire d'un faible pourcentage des entreprises clientes de l'APECA et que ces entreprises sont habituellement plus petites que celles appartenant à des entrepreneurs nés au Canada⁶⁰. Les programmes n'offrent aucun soutien réservé aux nouveaux immigrants qui cherchent à faire croître leur entreprise, et ne mènent pas de suivi du pourcentage de clients immigrants.



Jeunes

Les programmes offraient quelques mesures de soutien pour les jeunes entrepreneurs, principalement sous forme d'un investissement de 7,3 millions de dollars dans l'Initiative pour les jeunes entrepreneurs. L'APECA apporte un certain soutien aux programmes spécialisés pour les jeunes en investissant dans des établissements d'enseignement et des intermédiaires (p. ex. baromètre des étudiants internationaux d'EduNova). Les informateurs clés ont signalé que le soutien destiné aux jeunes a diminué au fil des ans et qu'on se concentre davantage sur d'autres groupes démographiques. Les entreprises bénéficiaires de l'aide de l'APECA appartenant

⁵² *Ibid.*

⁵³ MPO, *Déclaration de la ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne, sur le soutien au secteur du poisson et des fruits de mer* (Ottawa : gouvernement du Canada, avril 2020). En ligne : <https://www.canada.ca/fr/peches-oceans/nouvelles/2020/04/declaration-de-la-ministre-des-peches-des-oceans-et-de-la-garde-cotiere-canadienne-sur-le-soutien-au-secteur-du-poisson-et-des-fruit-de-mer.html>

⁵⁴ CÉPA, *op. cit.*

⁵⁵ Les entreprises autochtones situées dans une réserve manquent souvent de garantie en raison de certains aspects de la *Loi sur les Indiens* du Canada. En ligne : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/i-5/>

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises (Statistique Canada, 2017).

⁵⁸ Peter Moreira, *Atlantic Canadian Startup Community 2017* (Nouvelle-Écosse : Entrevestor, 2018), p. 10.

⁵⁹ Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (Statistique Canada, 2017). Calculs de l'APECA.

⁶⁰ Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (Statistique Canada, 2017). Calculs de l'APECA.

à des personnes de moins de 40 ans ont moins bien réussi quels que soient les indicateurs liés à la croissance (ventes, emploi, paie, productivité, etc.) que les entreprises comparables non bénéficiaires⁶¹, ce qui confirme la nécessité d'axer davantage de soutien sur les jeunes entrepreneurs.

Exécution efficace des programmes

L'APECA exécute ses programmes de *croissance* et de *commerce* de façon rentable, ses coûts opérationnels étant inférieurs à ceux de l'évaluation précédente; elle dispose par ailleurs de mécanismes visant à appuyer l'efficacité. Comme l'indique le tableau 8, le total des dépenses liées aux programmes se chiffre à presque 505 millions de dollars, y compris un peu plus de 72 millions de dollars en dépenses opérationnelles. Le total de F et E correspond à environ 14 p. 100 de toutes les dépenses des programmes, un déclin de 19 p. 100 par rapport au cycle d'évaluation quinquennal précédent, qui comptait moins de S et C (353,8 millions de dollars), plus de salaires (70,1 millions de dollars) et essentiellement plus de frais d'exploitation (21 millions de dollars).

Tableau 8 : Financement dépensé dans le cadre des programmes

Programme	S et C (en millions de dollars)	F et E		Total (en millions de dollars)
		Salaires	Autres dépenses d'exploitation	
Croissance	361,9 \$	40,9 \$	6,1 \$	408,8 \$
Commerce	70,6 \$	23,4 \$	2,0 \$	96,0 \$
Total	432,4 \$	64,3 \$	8,0 \$	504,8 \$

Source : Base de données financières GX de l'APECA (extrait le 10 mai 2019). Représentent les montants réels dépensés.

Les coûts d'exécution de programmes sont inférieurs pour le programme ***Croissance des entreprises*** que pour le programme ***Commerce et investissements***. L'exécution des activités commerciales est habituellement plus coûteuse que celle d'autres programmes de l'APECA, en partie en raison du taux élevé de participation du personnel à la création et à la mise en œuvre de projets, y compris les voyages internationaux.

Croissance des entreprises

- Le coût de prestation de 1 \$ de financement S et C s'élevait à 0,13 \$, contre 0,21 \$ dans la dernière évaluation⁶².
- Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) nécessaires pour exécuter les programmes de croissance est passé de 72 en 2014-2015 à 92 en 2018-2019.

Commerce et investissement

- Le coût de prestation de 1 \$ s'élevait à 0,36 \$, contre 0,27 \$ dans la dernière évaluation⁶³.
- Le nombre d'ETP nécessaires pour exécuter les programmes de *commerce* est passé de 52 en 2014-2015 à 40 en 2018-2019.

⁶¹ Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (Statistique Canada, 2017). Calculs de l'APECA.

⁶² La dernière période d'évaluation était de 2008-2009 à 2013-2014.

⁶³ La dernière période d'évaluation était de 2008-2009 à 2013-2014.

Les entreprises du Canada atlantique signalent que les processus de demande et de rapports des programmes gouvernementaux sont complexes, ce qui limite leur exécution et leur efficacité⁶⁴. Des éléments de preuve donnent à penser que l'APECA est consciente de la situation et qu'elle prend des mesures pour y remédier. L'amélioration des délais d'approbation et des niveaux de tolérance au risque a d'ailleurs été notée

à la suite d'une initiative de rationalisation interne ayant mené à la mise en œuvre d'un nouveau formulaire d'évaluation de projet axé sur les risques. Par conséquent, le délai d'approbation moyen pour les projets a reculé de 2017-2018 à 2018-2019, respectant ainsi à la norme d'exécution de service (75 jours) de l'APECA. Certains informateurs clés internes ont soutenu que les niveaux de délégation quant à l'approbation de financement posent toujours problème au traitement efficace des demandes. Certains informateurs clés de l'APECA s'attendent à ce que l'arrivée d'un nouveau système de gestion de l'information sur les projets vienne améliorer davantage l'efficacité opérationnelle grâce à la communication de l'information, à la communication entre les secteurs du programme, et au traitement des requêtes et à la production de rapport.



L'efficacité est le fruit d'une direction efficace, de mécanismes de coordination interne et d'employés compétents. L'intégration de dossiers des champions est venue renforcer, dans une certaine mesure, la collaboration et la coordination à l'échelle de l'Agence pour ce qui est des priorités stratégiques principales. Les dossiers contribuent également à ce que le personnel arrive à mieux répondre aux besoins des clients dans certains secteurs clés, comme la fabrication de pointe.

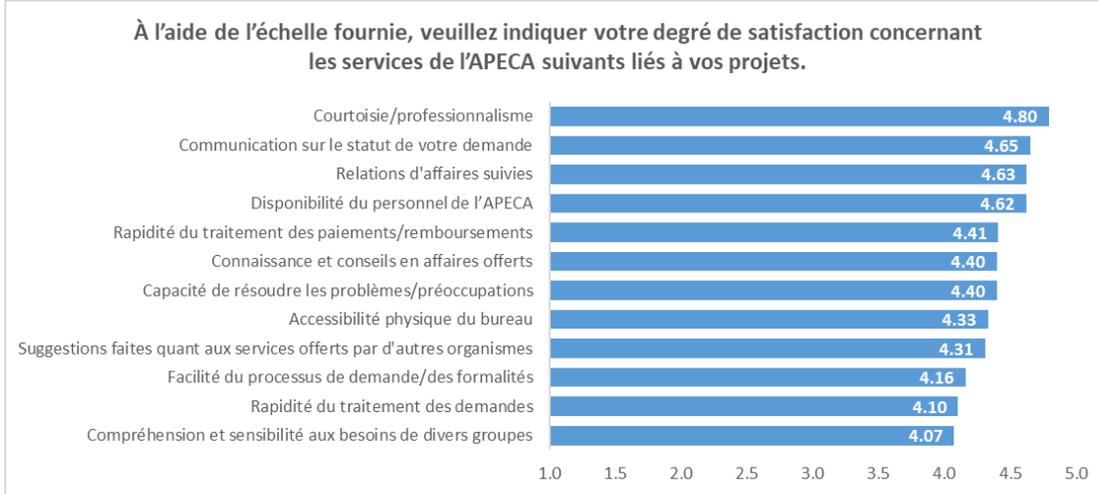
Satisfaction du client

Les clients signalent une grande satisfaction quant aux caractéristiques des services, particulièrement les conseils, le soutien, la concertation et l'orientation fournis par le personnel du programme (figure 5). La satisfaction est à son maximum pour les services offerts par le personnel des programmes de l'APECA, entre autres sur le plan de la courtoisie et du professionnalisme, des relations d'affaires continues, de la communication sur l'état de la demande et de la disponibilité.



⁶⁴ Mike Holden, *Unlocking Atlantic Canada's Growth Potential: Removing Barriers to Investment in Innovation and Advanced Manufacturing Technologies* (Ottawa : Manufacturiers et Exportateurs du Canada, juillet 2019). En ligne : <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/07/CME-MEC-2019-ACOA-Report-Final.pdf>

Figure 5 : Sondage auprès de la clientèle – Satisfaction par rapport aux caractéristiques des services de l’APECA



Unlocking Atlantic Canada’s Growth Potential (2019)⁶⁵ recommande que le gouvernement fédéral examine ses programmes de soutien opérationnel pour :

- réduire le nombre global de programmes de soutien;
- assouplir les critères d’admissibilité;
- alléger les fardeaux administratifs et de conformité pour les entreprises;
- conserver ou rehausser les mesures de soutien disponibles.

⁶⁵ *Ibid.*

5.0 Conclusions

Dans l'ensemble, les programmes de *croissance* et de *commerce* de l'APECA continuent de se montrer pertinents et efficaces. Ils comblent les besoins clés et contribuent à la croissance des entreprises dans le Canada atlantique. Le modèle d'exécution est fondé sur les connaissances approfondies des entreprises de l'Agence et son expertise en concertation et en orientation, ce qui facilite l'atteinte des résultats. Il y a certains aspects auxquels il faut porter attention pour assurer une approche renforcée et stratégique de croissance des entreprises. L'évaluation a permis de conclure ce qui suit :

- A. Les programmes sont adaptés aux besoins existants des PME et harmonisés avec le mandat de l'APECA et les priorités du gouvernement du Canada, et ils complètent d'autres soutiens offerts dans la région. L'APECA sait que les besoins évoluent et s'est dans une certaine mesure penchée sur cette évolution en se concentrant davantage sur la fabrication de pointe, les compétences et l'immigration. Étant donné les priorités et les besoins, il faut porter encore plus d'attention sur les compétences et la main-d'œuvre ainsi que sur la croissance inclusive;
- B. Les programmes contribuent à la croissance d'entreprises nouvelles et existantes grâce à une aide directe apportée aux PME ainsi que par l'intermédiaire d'autres intervenants dans l'écosystème. L'APECA joue un rôle important pour établir et assurer la collaboration, l'orientation et la concertation. Les éléments de preuve fondés sur les résultats des volets commerciaux des programmes ne sont pas aussi claires, évoquant ainsi la nécessité de réexaminer les objectifs et les stratégies. Il existe des occasions de définir, de surveiller et de rapporter avec plus de précision les résultats relatifs à la main-d'œuvre et aux compétences, à la croissance inclusive, ainsi qu'aux missions commerciales et aux dossiers prioritaires.
- C. La conception et l'exécution de programmes fournissent d'autres éléments qui promeuvent la sensibilisation et l'adaptation aux besoins en constante évolution des clients et l'atteinte de résultats stratégiques. Une forte présence régionale se traduit par une connaissance des besoins, des capacités et des partenaires, et permet de tisser des liens à l'échelle de l'écosystème. Or, pour optimiser une démarche axée sur le client, il faut profiter des occasions actuelles pour renforcer davantage la coordination interne des ressources et des programmes, et prêter main-forte aux membres du personnel de l'APECA dans leur fonction de conseillers de confiance en faisant la promotion du perfectionnement continu de leurs connaissances sur des sujets tels que la croissance des entreprises.
- D. L'APECA a mis en place des mécanismes pour soutenir l'exécution efficace des programmes afin de faciliter l'atteinte des résultats. Parmi les menaces à l'efficacité continue, citons les faiblesses au chapitre de la coordination et de la collaboration d'un secteur de programme à l'autre et d'une région à l'autre, la disponibilité de données éloquentes sur le rendement à l'appui du processus décisionnel, surtout dans le domaine des activités commerciales et des dossiers des champions, ainsi que pour les degrés de tolérance du risque à l'interne.

6.0 Recommandations

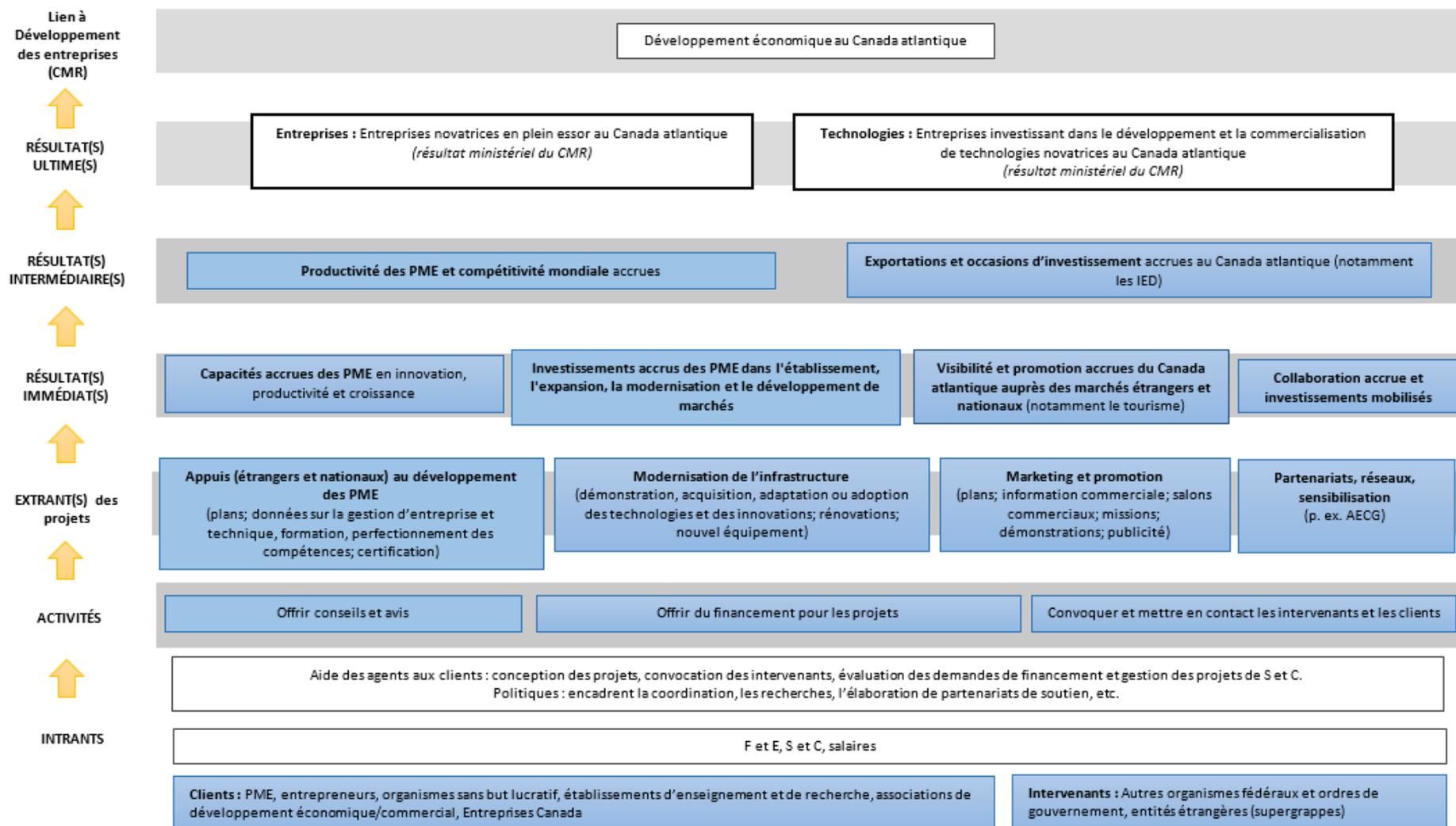
Étant donné les conclusions qui laissent entendre des risques associés à la pertinence et au rendement continus et compte tenu des nouvelles réalités, façons de travailler et conséquences éventuelles du ralentissement économique occasionné par la pandémie mondiale, l'APECA devrait s'inspirer des initiatives en place pour :

1. Moderniser les programmes pour offrir une démarche complète axée sur le client pour ce qui est de la croissance des entreprises à l'échelle de l'Agence par les moyens suivants :
 - communiquer une vision claire de l'Agence et harmoniser les ressources pour soutenir la croissance des entreprises;
 - veiller à ce que la vision et les objectifs de l'Agence en lien avec la croissance des entreprises soient complètement intégrés aux secteurs prioritaires/dossiers des champions;
 - améliorer l'intégration des programmes de commerce et d'investissement à l'échelle de l'Agence;
 - examiner et rationaliser les mécanismes afin de faciliter l'accès aux compétences et à l'expertise, y compris les options permettant d'apporter une aide directe pour la préparation à l'exportation;
 - expliciter les rôles et explorer des options pour obtenir une plus grande collaboration entre programmes à l'interne, notamment entre les programmes de développement communautaire et de développement des entreprises, entre les bureaux régionaux et le siège social, et entre les différents dossiers des champions.
2. Cerner et mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de croissance inclusive, en augmentant la clarté de l'orientation, de l'information, des outils et des cibles :
 - profiter des possibilités de combler les besoins en développement économique des groupes sous-représentés et de régler les pénuries de main-d'œuvre;
 - expliciter l'orientation et élaborer des outils qui soutiennent l'intégration des principes de croissance inclusive pour informer la prise de décisions sur les programmes et l'élaboration de projets.
3. Examiner, définir clairement et communiquer les résultats escomptés pour les programmes, les indicateurs de rendement et les outils de collecte de données dans le but de faciliter une compréhension commune de la vision globale de l'Agence et d'optimiser les résultats pour la croissance des entreprises. Cette démarche devrait être ancrée dans la recherche stratégique et effectuée en collaboration avec les intervenants assurant la mesure du rendement pour :
 - confirmer les résultats escomptés et les indicateurs clés requis pour les programmes et autres éléments pour faire le suivi du rendement;
 - établir les cibles de croissance des entreprises pour les dossiers prioritaires;
 - examiner et mettre en place des améliorations dans le cas des systèmes de codage des projets et de suivi des résultats en vue de faire un suivi plus efficace des investissements, y compris les types de projets et les résultats des projets, surtout dans les domaines prioritaires.

L'[annexe B](#) présente un résumé d'une page des principales constatations, conclusions et recommandations.

La haute direction de l'APECA est d'accord avec les recommandations de l'évaluation. Elle a élaboré un plan d'action de la direction (PAD) qui décrit les mesures que l'Agence prendra pour donner suite à chacune des recommandations formulées. L'[annexe C](#) présente le PAD.

Annexe A : Modèle logique des programmes de croissance et de commerce



Annexe B : Résumé des constatations, des conclusions et des recommandations

CONSTATATIONS	CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS
<p>Pertinence</p> <p>Les besoins de croissance des PME du Canada atlantique sont semblables ou supérieurs à ceux des évaluations précédentes : pénurie de compétences et de main-d'œuvre (à la hausse); accès aux capitaux, surtout pour des améliorations coûteuses à la productivité et aux activités d'exportation; planification liée aux ressources humaines, à la productivité et au développement des marchés. Les PME rurales sont aux prises avec des difficultés uniques. Le modèle souple d'exécution des programmes, qui préconise une présence locale ainsi qu'un rôle de concertation et d'orientation, permet à l'Agence de répondre aux besoins économiques divers et changeants de la région. L'APECA a centré certains programmes et élaboré ou renforcé des collaborations pour mieux traiter des besoins en matière de croissance des entreprises dans les secteurs de la fabrication de pointe, de la main-d'œuvre et des compétences, et d'accès au financement par l'entremise de participation au Service de croissance accélérée et au Programme pilote en matière d'immigration au Canada Atlantique. Toutes les sources de données évoquent la nécessité d'accorder une priorité encore plus grande aux efforts liés aux programmes sur les compétences et les connaissances spécialisées en gestion, le recrutement et le maintien de la main-d'œuvre, et la croissance inclusive.</p> <p>Les programmes comptent des caractéristiques uniques et viennent s'ajouter à d'autres initiatives externes; ils accordent un financement souple, non dilutif et sans intérêt, et des soutiens non financiers directement aux PME et à l'écosystème. Les relations et les collaborations contribuent à éviter le chevauchement et à optimiser les soutiens pour la croissance.</p> <p>Les programmes sont harmonisés avec les priorités du gouvernement fédéral relatives à la croissance des entreprises, y compris les priorités pour rehausser le commerce, favoriser la fabrication de pointe et améliorer la productivité et l'innovation. Bien que des efforts limités aient été déployés pour la croissance inclusive, des éléments de preuve révèlent une plus grande reconnaissance interne de leur importance. Les programmes s'inscrivent clairement dans le mandat de l'APECA, qui consiste à favoriser le développement économique dans la région et à soutenir les PME.</p>	<p>Les programmes sont adaptés aux besoins existants des PME et harmonisés avec le mandat de l'APECA et les priorités du gouvernement du Canada, et ils complètent d'autres soutiens offerts dans la région. L'APECA sait que les besoins évoluent et s'est dans une certaine mesure penchée sur cette évolution en se concentrant davantage sur la fabrication de pointe, les compétences et l'immigration. Étant donné les priorités et les besoins, il faut porter encore plus d'attention sur les compétences et la main-d'œuvre ainsi que sur la croissance inclusive;</p> <p>Les programmes contribuent à la croissance d'entreprises nouvelles et existantes grâce à une aide directe apportée aux PME ainsi que par l'intermédiaire d'autres intervenants dans l'écosystème. L'APECA joue un rôle important pour établir et assurer la collaboration, l'orientation et la concertation. Il existe des occasions de définir, de surveiller et de rapporter avec plus de précision les résultats relatifs à la main-d'œuvre et aux compétences, à la croissance inclusive, ainsi qu'aux missions commerciales et aux dossiers prioritaires.</p> <p>La conception et l'exécution de programmes fournissent d'autres éléments qui promeuvent la sensibilisation et l'adaptation aux besoins en constante évolution des clients et l'atteinte de résultats stratégiques. Une forte présence régionale se traduit par une connaissance des besoins, des capacités et des partenaires, et permet de tisser des liens à l'échelle de l'écosystème. Or, pour optimiser une démarche axée sur le client, il faut profiter des occasions actuelles pour renforcer davantage la coordination interne des ressources et des programmes, et prêter main-forte aux membres du personnel de l'APECA dans leur fonction de conseillers de confiance en faisant la promotion du perfectionnement continu de leurs connaissances sur des sujets tels que la croissance des entreprises.</p> <p>L'APECA a mis en place des mécanismes pour soutenir l'exécution efficace des programmes afin de faciliter l'atteinte des résultats. Parmi les menaces à l'efficacité</p>	<p>Étant donné les conclusions qui laissent entendre des risques associés à la pertinence et au rendement continu et compte tenu des nouvelles réalités, façons de travailler et conséquences éventuelles du ralentissement économique occasionné par la pandémie mondiale, l'APECA devrait s'inspirer des initiatives en place pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Moderniser les programmes pour offrir une démarche complète axée sur le client pour ce qui est de la croissance des entreprises à l'échelle de l'Agence par les moyens suivants : <ul style="list-style-type: none"> • communiquer une vision claire de l'Agence et harmoniser les ressources pour soutenir la croissance des entreprises; • veiller à ce que la vision et les objectifs de l'Agence en lien avec la croissance des entreprises soient complètement intégrés aux secteurs prioritaires/dossiers des champions; • améliorer l'intégration des programmes de commerce et d'investissement à l'échelle de l'Agence; • examiner et rationaliser les mécanismes afin de faciliter l'accès aux compétences et à l'expertise, y compris les options permettant d'apporter une aide directe pour la préparation à l'exportation; • expliciter les rôles et explorer des options pour obtenir une plus grande collaboration entre programmes à l'interne, notamment entre les programmes de développement communautaire et de développement des entreprises, entre les bureaux régionaux et le siège social, et entre les différents dossiers des champions. 2. Cerner et mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de croissance inclusive, en augmentant la clarté de l'orientation, de l'information, des outils et des cibles : <ul style="list-style-type: none"> • profiter des possibilités de combler les besoins en développement économique des groupes sous-représentés et de régler les pénuries de main-d'œuvre; • expliciter l'orientation et élaborer des outils qui soutiennent l'intégration des principes de croissance inclusive pour informer la prise de décisions sur les programmes et l'élaboration de projets. 3. Examiner, définir clairement et communiquer les résultats escomptés pour les programmes, les indicateurs de rendement et les outils de collecte de données dans le but de faciliter une compréhension commune de la vision globale de l'Agence et d'optimiser les résultats
<p>Contribution à la croissance des entreprises</p> <p>L'APECA offre un financement commercial et non commercial (496 millions de dollars pour 2 856 projets sur cinq ans) et des soutiens non financiers pour la croissance axés sur l'amélioration de la productivité, les compétences et la main-d'œuvre, et l'élargissement des marchés. Les clients de l'APECA signalent une croissance et une productivité plus élevées que les clients non bénéficiaires (Statistique Canada). Les clients commerciaux ont mentionné des plans de croissance (77 p. 100), une croissance accrue (82 p. 100), une hausse des ventes sur les marchés actuels (74 p. 100), la création de nouveaux marchés (71 p. 100) et l'amélioration de la position concurrentielle internationale (56 p. 100). Les clients non commerciaux ont indiqué que leurs projets ont contribué à la croissance des PME en créant de nouveaux marchés ou en améliorant les marchés actuels (74 p. 100), en rehaussant le marketing (72 p. 100), en améliorant les pratiques opérationnelles ou les processus de production (57 p. 100) et en contribuant à la planification de l'exportation (42 p. 100). L'APECA contribue au renforcement de l'écosystème pour la croissance.</p> <p>Les données de résultats sont limitées, surtout pour les missions commerciales et les investissements non commerciaux dans les intermédiaires; il s'avère plus complexe de mesurer les résultats à long terme. La mise en œuvre d'un nouveau système d'information sur les subventions et les contributions et des accords avec l'Agence du revenu du Canada et Statistique Canada s'annoncent prometteurs sur le plan des améliorations.</p> <p>L'examen des ouvrages et certains informateurs clés révèlent les pratiques exemplaires suivantes pour soutenir la croissance d'une PME : l'accès à une variété de financement (y compris un financement non dilutif et sans intérêt, qui atténue les risques pour les PME); des réseaux et des collaborations solides; un écosystème et une culture d'affaires qui favorisent la collaboration; des plans de croissance exhaustifs; un état d'esprit favorable à la croissance; des compétences de gestion et d'autres compétences essentielles. Il existe des éléments de preuve donnant à penser que la culture des affaires du Canada atlantique pourrait afficher une plus grande aversion pour le risque que d'autres régions. L'expansion vers des marchés internationaux est reconnue comme essentielle pour la croissance des entreprises. Voici quelques pratiques prometteuses quant aux missions commerciales : planification rigoureuse; concentration sur le secteur; PME choisies avec soin et bien préparées; concentration sur les besoins de croissance et le potentiel; élargissement des relations d'affaires et mise en commun de pratiques exemplaires par les PME de la région et sur les marchés; suivi adapté à chaque participant. Les éléments de preuve se contredisent quant à la valeur des missions commerciales renouvelées et des visites répétées des marchés étrangers.</p> <p>L'absence des programmes aurait un effet négatif considérable sur les résultats. Parmi les clients, 90 p. 100 ont soutenu que leur projet aurait subi des répercussions négatives de taille sans le soutien de l'APECA; plus de la moitié affirment même que leur projet n'aurait pas vu le jour. Les programmes mobilisent 1,60 \$ (croissance 1,70 \$, commerce 0,90 \$) des partenaires pour chaque 1 \$ de financement. Les informateurs clés et les ouvrages consultés soutiennent les constatations selon lesquelles les PME du Canada atlantique seraient plus faibles sans le financement de l'APECA.</p>		
<p>Démarche axée sur le client</p> <p>Les programmes offrent un financement et des soutiens non financiers, une souplesse et un modèle d'exécution des programmes, une coordination interne des priorités, des partenariats et des collaborations qui tirent parti du financement, et d'autres mesures de soutien. Quatre-vingt-un pour cent (n = 441) des clients ont déclaré que les soutiens non financiers de l'APECA étaient importants.</p> <p>Voici les facteurs qui entravent l'orientation client dans une certaine mesure : la tolérance au risque du portefeuille de l'APECA; certains aspects de la coordination interne et externe en matière de croissance, en particulier les aspects liés aux programmes de commerce, aux programmes de développement économique et au programme Collectivités et croissance inclusive et les aspects régionaux. Il existe des pratiques de réorganisation prometteuses qui permettent de mieux se concentrer sur la croissance des entreprises et le soutien aux informateurs internes clés et, par conséquent, de renforcer l'intégration de l'ensemble des programmes afin de favoriser la croissance.</p>		

<p>L'APECA contribue aux réseaux et à un écosystème solide pour la croissance par l'entremise d'investissements et de partenariats non commerciaux, comme l'ACCIA et le SCA. L'APECA joue un rôle élargi et plus délibéré de concertation et d'orientation.</p>	<p>continue, citons les faiblesses au chapitre de la coordination et de la collaboration d'un secteur de programme à l'autre et d'une région à l'autre, la disponibilité de données éloquentes sur le rendement à l'appui du processus décisionnel, surtout dans le domaine des activités commerciales et des dossiers des champions, ainsi que pour les degrés de tolérance du risque à l'interne.</p>	<p>pour la croissance des entreprises. Cette démarche devrait être ancrée dans la recherche stratégique et effectuée en collaboration avec les intervenants assurant la mesure du rendement pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • confirmer les résultats escomptés et les indicateurs clés requis pour les programmes et autres éléments pour faire le suivi du rendement; • établir les cibles de croissance des entreprises pour les dossiers prioritaires; • examiner et mettre en place des améliorations dans le cas des systèmes de codage des projets et de suivi des résultats en vue de faire un suivi plus efficace des investissements, y compris les types de projets et les résultats des projets, surtout dans les domaines prioritaires.
<p>Même si des efforts visant la croissance inclusive ont été déployés, en particulier en ce qui a trait aux immigrants, aux femmes et aux Autochtones, on reconnaît de plus en plus, à l'interne, que les programmes pourraient être utilisés pour mieux répondre aux besoins des groupes sous-représentés, pour combler les déficits de compétences et les pénuries de main-d'œuvre et pour faciliter la croissance économique.</p>		
<p>Dans l'ensemble, les programmes ont été exécutés de façon efficace : les coûts d'exécution de 1 \$ de financement de S et C s'élevaient à 0,17 \$ et concordaient avec les coûts d'autres secteurs de programme et les évaluations précédentes. Les coûts d'exécution des activités commerciales (généralement plus élevés que ceux d'autres programmes de l'APECA en raison de la nature des activités et des déplacements) sont passés de 0,27 \$ à 0,36 \$ depuis la dernière évaluation. Les dépenses de F et E liées aux déplacements internationaux ont considérablement augmenté en 2018-2019, tandis que le nombre d'ETP a diminué de plus de 20 p. 100.</p>		
<p>Certains changements opérationnels internes récents favorisent une exécution plus efficace des programmes (p. ex. le FAP, le processus d'approbation simplifié et le système prévu de gestion de l'information sur les clients). Le sondage auprès des clients a révélé un degré élevé de satisfaction (88 p. 100) à l'égard des caractéristiques des services.</p>		

Annexe C : Plan d'action de la direction

Évaluation des programmes Croissance des entreprises et Commerce et investissement de l'APECA (de 2014-2015 à 2018-2019)

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	MESURES DE SUIVI PRÉVUES	RESPONSABILITÉ	DATE CIBLE
<p>1. Moderniser les programmes pour offrir une démarche complète axée sur le client pour ce qui est de la croissance des entreprises à l'échelle de l'Agence par les moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • communiquer une vision claire de l'Agence et harmoniser les ressources pour soutenir la croissance des entreprises; • veiller à ce que la vision et les objectifs de l'Agence en lien avec la croissance des entreprises soient complètement intégrés aux secteurs prioritaires/dossiers des champions; • améliorer l'intégration des programmes de commerce et d'investissement à l'échelle de l'Agence; • examiner et rationaliser les mécanismes afin de faciliter l'accès aux compétences et à l'expertise, y compris les options permettant d'apporter une aide directe pour la préparation à l'exportation; • expliciter les rôles et explorer des options pour obtenir une plus grande collaboration entre programmes à l'interne, notamment entre les programmes de développement communautaire et de développement des entreprises, entre les bureaux régionaux et le siège social, et entre les différents dossiers des champions. 	Approuvée	<p>La haute direction de l'APECA examinera la mise en œuvre des pratiques exemplaires et en conviendra afin d'optimiser la croissance des entreprises clientes à la lumière de l'évolution des besoins et des occasions.</p> <p>Bien que l'on s'entende sur cette recommandation, le plein engagement des intervenants à un plan d'action stratégique n'était pas possible au moment de l'approbation de l'évaluation en raison des mesures et des priorités liées à la COVID-19. La haute direction s'engage à tenir des discussions sur un ensemble de mesures significatives et détaillées au cours des prochains mois.</p> <p>Ce retard dans la mise en œuvre d'un plan d'action plus détaillé permettra à la haute direction de tirer profit du processus afin de gérer les effets de la pandémie de COVID-19 sur les petites et moyennes entreprises (PME) et l'économie du Canada atlantique.</p>	<i>Directeur général (DG) des programmes</i>	<p>Plan d'action détaillé d'ici le 31 mars 2021</p> <p>Mise en œuvre du plan d'action d'ici le 31 mars 2022</p>

Évaluation des programmes Croissance des entreprises et Commerce et investissement de l'APECA (de 2014-2015 à 2018-2019)

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	MESURES DE SUIVI PRÉVUES	RESPONSABILITÉ	DATE CIBLE
<p>2. Cerner et mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de croissance inclusive, en augmentant la clarté de l'orientation, de l'information, des outils et des cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • profiter des possibilités de combler les besoins en développement économique des groupes sous-représentés et de régler les pénuries de main-d'œuvre; • expliciter l'orientation et élaborer des outils qui soutiennent l'intégration des principes de croissance inclusive pour informer la prise de décisions sur les programmes et l'élaboration de projets. 	<p>Approuvée</p>	<p>La haute direction de l'APECA s'inspirera des initiatives en place pour fournir une orientation claire ainsi que des outils, et ce, afin d'améliorer le taux de réalisation des objectifs de croissance inclusive.</p> <p>Bien que l'on s'entende sur cette recommandation, le plein engagement des intervenants à un plan d'action stratégique n'était pas possible au moment de l'approbation de l'évaluation en raison des mesures et des priorités liées à la COVID-19. La haute direction s'engage à tenir des discussions sur un ensemble de mesures significatives et détaillées au cours des prochains mois.</p>	<p><i>Directeur général (DG) des programmes</i></p>	<p>Plan d'action détaillé d'ici le 31 mars 2021</p> <p>Mise en œuvre du plan d'action d'ici le 31 mars 2022</p>

Évaluation des programmes Croissance des entreprises et Commerce et investissement de l'APECA (de 2014-2015 à 2018-2019)

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	MESURES DE SUIVI PRÉVUES	RESPONSABILITÉ	DATE CIBLE
<p>3. Examiner, définir clairement et communiquer les résultats escomptés pour les programmes, les indicateurs de rendement et les outils de collecte de données dans le but de faciliter une compréhension commune de la vision globale de l'Agence et d'optimiser les résultats pour la croissance des entreprises. Cette démarche devrait être ancrée dans la recherche stratégique et effectuée en collaboration avec les intervenants assurant la mesure du rendement pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • confirmer les résultats escomptés et les indicateurs clés requis pour les programmes et autres éléments pour faire le suivi du rendement; • établir les cibles de croissance des entreprises pour les dossiers prioritaires; • examiner et mettre en place des améliorations dans le cas des systèmes de codage des projets et de suivi des résultats en vue de faire un suivi plus efficace des investissements, y compris les types de projets et les résultats des projets, surtout dans les domaines prioritaires. 	<p>Approuvée</p>	<p>En tirant parti des travaux en cours sur le nouveau système de suivi des renseignements liés à un projet, l'APECA cerner les occasions d'améliorer l'orientation et le codage des investissements visant la croissance des entreprises.</p> <p>Bien que l'on s'entende sur cette recommandation, le plein engagement des intervenants à un plan d'action stratégique n'était pas possible au moment de l'approbation de l'évaluation en raison des mesures et des priorités liées à la COVID-19. La haute direction s'engage à tenir des discussions sur un ensemble de mesures significatives et détaillées au cours des prochains mois.</p>	<p><i>DG des programmes</i></p> <p><i>Vice-présidents (dossiers des champions)</i></p>	<p>Plan d'action détaillé d'ici le 31 mars 2021</p> <p>Mise en œuvre du plan d'action d'ici le 31 mars 2022</p>

Annexe D : Cadre d'évaluation des programmes de croissance et de commerce

Remarque : Un **L en caractère gras** signale la source de données principale. Un *s minuscule* désigne la source de données à l'appui.

Questions d'évaluation	Critères de jugement/indicateurs	Renseignements existants					Nouveaux renseignements		
		Analyse bibliographique	Examen des documents	Données sur le rendement (Statistique Canada)	Données sur le rendement (internes)	Données financières (GX)	Entrevues	Sondage	Études de cas
1. Dans quelle mesure les programmes répondent-ils à un besoin particulier et manifeste de la population du Canada atlantique?									
a. Quels sont les besoins en développement économique dans le Canada atlantique? Dans quelle mesure les programmes de développement économique répondent-ils à ces besoins?	<ul style="list-style-type: none"> Données probantes indiquant que les programmes s'harmonisent avec les divers besoins qui existent dans les différentes régions et qu'ils y répondent, et qu'ils s'harmonisent avec les réalités du développement économique des régions urbaines et rurales et qu'ils en tiennent compte. Nature et évolution de ces besoins. Perceptions des intervenants quant aux liens entre les programmes et les besoins. 	L	L				S	S	S
b. Dans quelle mesure les programmes sont-ils uniques en leur genre et complètent-ils les autres programmes offerts dans la région?	<ul style="list-style-type: none"> Les programmes de croissance et de commerce de l'APECA complètent les autres programmes, plutôt que de faire double emploi avec eux ou de les chevaucher, y compris ceux des autres gouvernements fédéral et provinciaux. Perceptions des intervenants quant à la complémentarité et à l'évolution des rôles dans l'écosystème. 	L	S				S	S	L
c. Comment les programmes s'harmonisent-ils avec les priorités stratégiques actuelles du gouvernement fédéral et de l'APECA? Dans quelle mesure les investissements dans les nouvelles priorités contribuent-ils à la croissance des entreprises dans le Canada atlantique?	<ul style="list-style-type: none"> Degré d'harmonisation entre les priorités fédérales actuelles et les programmes de croissance et de commerce. Degré d'harmonisation entre les priorités actuelles de l'APECA et les programmes de croissance et de commerce. Données probantes indiquant que les investissements de l'APECA dans les nouvelles priorités contribuent aux résultats escomptés des programmes (p. ex. fabrication de pointe, entreprises en démarrage, etc.). Perceptions des intervenants quant aux premiers effets des investissements sur les nouvelles priorités. 		L		L	S	S	L	S

Questions d'évaluation	Critères de jugement/indicateurs	Renseignements existants					Nouveaux renseignements		
		Analyse bibliographique	Examen des documents	Données sur le rendement (Statistique Canada)	Données sur le rendement (internes)	Données financières (GX)	Entrevues	Sondage	Études de cas
2. Dans quelle mesure l'APECA contribue-t-elle à la croissance des entreprises dans le Canada atlantique?									
<p>a. Comment l'APECA a-t-elle contribué aux principaux résultats attendus à long terme : un écosystème d'innovation renforcé, une commercialisation accrue, une productivité accrue des PME et une augmentation des exportations et des investissements?</p> <p>b. Quels sont les facteurs qui facilitent ou qui entravent l'atteinte des résultats?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La nature des programmes de croissance et leur incidence sur l'atteinte d'une productivité accrue des PME, qui sont déterminées par : <ul style="list-style-type: none"> ○ les investissements dans les projets d'expansion et de productivité; ○ les données probantes indiquant que les résultats sont atteints à un niveau égal ou supérieur aux objectifs fixés, y compris : <ul style="list-style-type: none"> ▪ le taux de croissance des revenus des entreprises du Canada atlantique (entreprises clientes et non-clientes); ▪ le taux de croissance des ventes et de la productivité de la main-d'œuvre (entreprises clientes et non-clientes); ▪ les taux de survie des entreprises (entreprises clientes et non-clientes); ○ les perceptions des intervenants quant aux projets d'amélioration de la productivité. • La nature des programmes de commerce et leur incidence sur l'atteinte d'une augmentation des exportations et d'une meilleure préparation de la part des entreprises du Canada atlantique, qui sont déterminées par : <ul style="list-style-type: none"> ○ les investissements dans les activités de préparation à l'exportation, y compris les activités de collecte de renseignements commerciaux et de planification; ○ les investissements dans des missions commerciales; ○ les perceptions des intervenants quant aux projets de préparation à l'exportation et aux missions commerciales (entrantes et sortantes); ○ les données probantes indiquant que les résultats commerciaux sont atteints à un niveau égal ou supérieur aux objectifs fixés, y compris : <ul style="list-style-type: none"> ▪ le nombre d'entreprises exportatrices au Canada atlantique (entreprises clientes et non-clientes); ▪ la part de marché des entreprises exportatrices du Canada atlantique (entreprises clientes et non-clientes); ▪ la valeur des exportations des entreprises du Canada atlantique; ▪ le taux de diversification des exportations au Canada atlantique. • Données probantes indiquant que les résultats sont atteints à un niveau similaire ou supérieur au niveau observé lors de l'évaluation précédente (en tenant compte des changements de contexte, de processus et de procédures). • Données probantes permettant d'attester de la contribution des secteurs de programme dans l'atteinte des résultats. 		L	L	L	S	S	L	S
<p>c. Quelle serait l'incidence de l'absence du financement des programmes sur le développement des entreprises au Canada atlantique?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Données probantes indiquant dans quelle mesure l'incidence de l'absence de programmes est similaire ou supérieure à celle qui a été observée dans les évaluations précédentes. • Perceptions des intervenants quant aux répercussions des programmes, c'est-à-dire le fait que les clients attribuent, au moins dans une mesure modérée, l'obtention de résultats au soutien de l'APECA. 		L	S	S	S	S	L	L

Questions d'évaluation	Critères de jugement/indicateurs	Renseignements existants					Nouveaux renseignements		
		Analyse bibliographique	Examen des documents	Données sur le rendement (Statistique Canada)	Données sur le rendement (internes)	Données financières (GX)	Entrevues	Sondage	Études de cas
3. Dans quelle mesure l'APECA adopte-t-elle une démarche axée sur le client dans la conception et la mise en œuvre de programmes?									
a. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des programmes ont-elles répondu aux besoins de croissance des entreprises clientes dans l'écosystème? <ul style="list-style-type: none"> Quels ont été la nature et les premiers effets des changements de financement des programmes? Dans quelle mesure l'attitude à l'égard du risque a-t-elle changé au fil du temps? Dans quelle mesure l'APECA a-t-elle adopté une démarche stratégique à l'échelle de l'organisation pour le développement économique? <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les facteurs qui facilitent ou qui entravent l'exécution efficace des programmes? 	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions des intervenants quant à la manière dont les programmes répondent aux besoins de croissance des entreprises clientes. Satisfaction des clients à l'égard des connaissances et des conseils en affaires offerts par le personnel de l'APECA. <p>Changements dans le financement des programmes, données probantes attestant de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>coordination</u> entre les programmes de financement nouveaux et en cours; nature du virage vers un plus grand nombre de projets panatlantiques et premiers effets sur l'efficacité et l'efficience des programmes. <p>Approche face aux risques, données probantes attestant de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> nature et portée des changements dans l'approche face aux <u>risques</u> (entreprises en démarrage, degrés de tolérance aux risques, commerciaux c. non-commerciaux, taux de remboursement et de défaillance) au fil du temps dans le cadre de l'exécution des programmes; premiers effets sur l'efficacité et l'efficience des programmes. <p>Démarche stratégique, données probantes attestant de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'Agence adopte une approche coordonnée et stratégique relativement aux activités commerciales et aux activités d'investissements de l'étranger; la surveillance des programmes comprend : une gouvernance bien étayée, l'établissement des priorités, la planification et la prise de décisions, ainsi que l'utilisation de la mesure du rendement et de la gestion des risques; la démarche d'exécution de programmes de l'APECA est axée sur le client et permet aux PME d'accéder à tout un éventail de services dans le cadre des programmes de développement économique, selon leurs besoins; la mesure dans laquelle l'approche répond aux besoins des clients et améliore leur capacité à faire croître leur entreprise. 		S		S	S	L	L	S
b. Dans quelle mesure l'APECA a-t-elle contribué à accroître la collaboration (p. ex. concertation, orientation et optimisation) entre les intervenants et les clients? Les pratiques exemplaires? Les leçons retenues?	<ul style="list-style-type: none"> Montant mobilisé par dollar investi par l'APECA. Nombre et nature des projets avec des partenaires et nature de ces collaborations. Données probantes attestant de l'évolution du rôle et des activités de l'APECA en matière de collaboration (concertation, orientation, et optimisation) au cours des cinq dernières années. Perceptions des intervenants quant à la manière dont les investissements de l'APECA influent sur la participation d'autres partenaires. 		S		L	S	L	S	L
c. Dans quelle mesure et comment la conception et la mise en œuvre des programmes contribuent-elles à une croissance inclusive (minorités linguistiques, jeunes/aînés, peuples autochtones, nouveaux immigrants, sexospécificité, milieux ruraux/urbains, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> Données probantes attestant que les différences entre les populations se reflètent dans la <u>conception des programmes</u>, notamment la théorie, les objectifs et les résultats des programmes. Données probantes attestant que l'<u>exécution des programmes</u> comprend une collaboration et un engagement auprès de divers groupes. Données probantes attestant des <u>répercussions des programmes</u> sur les groupes sous-représentés/marginalisés – femmes, francophones, Autochtones, jeunes et immigrants. Perceptions des intervenants quant à la contribution à la croissance inclusive. 		S	S	S	S	L	S	L

Questions d'évaluation	Critères de jugement/indicateurs	Renseignements existants					Nouveaux renseignements		
		Analyse bibliographique	Examen des documents	Données sur le rendement (Statistique Canada)	Données sur le rendement (internes)	Données financières (GX)	Entrevues	Sondage	Études de cas
d. Dans quelle mesure les récents changements opérationnels internes ont-ils permis une exécution plus efficace des programmes (simplification des programmes, équipes à l'échelle de l'Agence consacrées aux nouvelles priorités, capacité des gestionnaires de comptes et intégration de l'ACS+)?	<ul style="list-style-type: none"> Les coûts de mise en œuvre sont restés stables ou ont diminué depuis la dernière évaluation. Perceptions des intervenants quant à l'évolution de la mise en œuvre des programmes au fil du temps, et le degré actuel d'efficacité et de satisfaction. 		S		S	S	L	S	L

Annexe E : Survol du mandat de l'évaluation du développement des entreprises



APERÇU DES PROGRAMMES

Les programmes de DE soutiennent la croissance des entreprises, y compris l'écosystème de démarrage.

Innovation

- Développement et commercialisation de technologies innovantes
- Réseaux et partenariats à l'appui de l'écosystème d'innovation

Croissance et commerce

- Mise à l'échelle et productivité des entreprises
- Expansion et modernisation
- Croissance élevée et accélérée
- Exportations et investissement étranger direct

PORTÉE



Innovation : 2013-2014 à 2018-2019
Croissance et commerce : 2014-2015 à 2018-2019



L'APECA a approuvé **968 millions de dollars** pour 3 703 projets de DE par l'intermédiaire du PDE, du FIA et du CERL.



* Innovation : 6 ans. Croissance et commerce : 5 ans.

** Données sur les projets extraites de QAccess

Mandat Évaluation du volet Développement des entreprises (DE)

PRINCIPES ET DÉMARCHE

Étalonné	Utile	Intégré
Neutre	Engagé	

QUESTIONS D'ÉVALUATION

Dans quelle mesure :

1. Les programmes répondent-ils à un besoin particulier et manifeste de la population du Canada atlantique?
2. L'APECA contribue-t-elle à la croissance des entreprises dans le Canada atlantique?
3. L'APECA adopte-t-elle une démarche axée sur le client dans la conception et la mise en œuvre des programmes?

MÉTHODES

Méthodes mixtes de conception de la recherche faisant appel à plusieurs sources de données :

Analyse bibliographique, analyse documentaire et examen des données	Entrevues auprès d'informateurs clés
Études de cas	Sondage auprès des clients

CALENDRIER

Activité	2019												2020			
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Approbation du mandat																
Données et analyse																
Constatations initiales																
Ébauche du rapport																
Approbation du projet de rapport																

CONSIDÉRATIONS CLÉS

- S'acquitter des obligations de rendre des comptes et répondre aux **besoins en information** de la haute direction
- Structurer l'évaluation selon les données existantes que l'on peut extraire de l'**examen de l'innovation et d'autres sources**
- Prendre en compte l'**évolution du contexte dans la planification et l'analyse** des constatations, des conclusions et des recommandations
- Adopter une démarche stratégique de la collecte des données en utilisant **autant que possible des méthodes qui nécessitent moins de ressources**

GOVERNANCE



Évaluation et services consultatifs (ESC)

- Diriger l'ensemble de la planification, de la collecte et de l'analyse des données et de l'établissement des rapports
- Assurer la liaison avec la haute direction et la consulter au sujet de la planification et de l'établissement des rapports
- Assurer une liaison régulière avec les membres du CCE et les responsables des programmes

Comité consultatif d'évaluation (CCE)

Fournir des conseils tout au long du processus afin de maximiser l'utilisation de l'évaluation

Personnes-ressources clés (PRC)

Faciliter l'accès à l'information

Évaluation et services consultatifs : juin 2019

Annexe F : Comité consultatif d'évaluation

Le responsable de l'évaluation à l'APECA a créé et présidé un comité consultatif pour prêter conseils et orientation à l'équipe du projet. Les membres du comité ont commenté le cadre d'évaluation, les constatations préliminaires et les rapports. Ils ont aussi facilité l'accès aux données du programme et prodigué des conseils à divers stades du processus d'évaluation de sorte à optimiser une réflexion claire sur les programmes; ils ciblaient des besoins d'information précis ainsi que l'utilité des recommandations portant sur le processus décisionnel et visant l'amélioration des programmes. Le comité était composé des directeurs des programmes de développement des entreprises de l'APECA, du directeur général, Commerce, Investissement et Croissance, du directeur, Développement des politiques stratégiques, du directeur de l'innovation et de la productivité, de deux experts universitaires externes en développement économique régional et d'un expert en évaluation de Développement économique Canada pour les régions du Québec.



Comité consultatif d'évaluation (CCE) du volet Développement des entreprises

GOUVERNANCE

Mandat du CCE

Fournir des conseils et des orientations à l'unité Évaluation et services consultatifs (ESC) de l'APECA tout au long de l'évaluation des programmes du volet Développement des entreprises de l'Agence

Rôle des membres du CCE

- Fournir des renseignements sur le contexte interne et externe afin d'appuyer la conception et la mise en œuvre de l'évaluation.
- Fournir des conseils et une orientation tout au long du processus d'évaluation afin de maximiser l'utilisation de l'évaluation
- Commenter les principaux produits livrables (p. ex. le mandat, le cadre d'évaluation, les constatations préliminaires et le rapport final).

Rôle d'Évaluation et services consultatifs

- CCE présidé par le chef de l'évaluation
- Diriger l'ensemble de la planification, de la collecte et de l'analyse des données et de l'établissement des rapports
- Consulter les hauts fonctionnaires de l'APECA
- Assurer une liaison régulière avec les membres du CCE et les personnes-ressources clés
- Élaborer et mettre au point tous les produits livrables

MISSION

- Trois à cinq téléconférences et réunions en personne de juin 2019 à mai 2020
- Les documents du CCE seront mis à disposition au moins cinq jours avant les réunions prévues
- Les comptes rendus de décision seront distribués par ESC pour commentaires dans les dix jours ouvrables suivant les réunions
- Les membres doivent fournir un retour d'information supplémentaire par écrit dans des délais convenus d'un commun accord (cinq à dix jours)

CALENDRIER DES RÉUNIONS

Activité	2019												2020					
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	1	2	3	4
Réunion de lancement				T														
Discussion des constatations										F	F				F	F		
Discussion des rapports															T			T

MEMBRES

- Chef de l'évaluation (président)
- DG, Commerce, Investissement et Croissance
- Directeur, Innovation et Productivité
- Directeurs régionaux de DE
- Représentant du DG, Opérations
- Représentant de PDIC
- Représentants du contenu externe
- Expert en évaluation de l'ADR
- Chefs de projet d'ESC

OPÉRATIONS

- Les membres peuvent communiquer dans la langue officielle de leur choix
- Dans le cas où un membre du comité ne peut pas participer, les délégués doivent obtenir l'accord préalable du président
- Toutes les discussions et tous les produits doivent rester confidentiels

Personnes-ressources clés

D'autres employés de l'APECA seront ponctuellement invités à valider les principaux produits livrables de l'évaluation, à fournir des informations techniques ou à les commenter.

Évaluation et services consultatifs : juin 2019