



Agence de
promotion économique
du Canada atlantique

Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Évaluation du programme
Collectivités et croissance inclusive
de l'Agence de promotion économique du Canada
atlantique

De 2012-2013 à 2017-2018

Évaluation, risque et services consultatifs
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Février 2019



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Table des matières

Acronymes	ii
Figures	iii
Tableaux	iii
Sommaire	v
1. Introduction	1
2. Description du programme	2
2.1. Objectifs du programme CCI	2
2.2. Bénéficiaires admissibles	2
2.3. Modèle logique	2
2.4. Contexte de mise en œuvre du programme	5
2.5. Approche d'intervention	6
2.6. Harmonisation des programmes et ressources financières	7
3. Méthode d'évaluation	8
3.1. Méthodes de collecte de données	8
3.2. Comité consultatif d'évaluation	9
3.3. Forces et limites de l'évaluation	9
4. Constatations	10
4.1. Pertinence	10
4.2. Rendement : Efficacité	16
4.3. Rendement : Efficience et économie	25
5. Conclusions	32
6. Recommandations	33
Résumé des constatations, des conclusions et des recommandations	34
Annexe A : Résumé des constatations, des conclusions et des recommandations	34
Annexe B : Plan d'action de la direction	35
Annexe C : Cadre d'évaluation du programme CCI.....	37

Acronymes

APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
SCA	Stratégie de croissance pour l'Atlantique
PDE	Programme de développement des entreprises
SC	Services-conseils (par l'intermédiaire des CBDC)
DEC	Programme de développement des entreprises dans les collectivités
CBDC	Corporations au bénéfice du développement communautaire
CDEE	Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat
PDC	Programme de développement des collectivités
CCI	Collectivités et croissance inclusive
PIC 150	Programme d'infrastructure communautaire Canada 150
FAIC	Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire
DCBA	Association Destination Cap-Breton
CMR	Cadre ministériel des résultats
IDE	Feuille de route pour les langues officielles 2013-2018 : Initiative de développement économique
ETP	Employés à temps plein
S et C	Dépenses de subventions et de contributions
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
GPSC	Système de gestion des programmes de subventions et de contributions
FCI	Fonds des collectivités innovatrices
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
ICDE	Initiative conjointe de développement économique
N.-B.	Nouveau-Brunswick
T.-N.-L.	Terre-Neuve-et-Labrador
N.-É.	Nouvelle-Écosse
F et E	Dépenses de fonctionnement et d'entretien
AAP	Architecture d'alignement des programmes
Î.-P.-É.	Île-du-Prince-Édouard
RDÉE	Réseau de développement économique et d'employabilité
ODER	Organismes de développement économique régionaux
PME	Petites et moyennes entreprises
IFA	Initiative Femmes en affaires

Figures

- Figure 1 : Modèle logique du programme Collectivités et croissance inclusive (abstraction faite du Programme de développement des collectivités)
- Figure 2 : Types de projets CCI selon le financement, de 2012-2013 à 2017-2018
- Figure 3 : Sondage auprès de la clientèle – Satisfaction par rapport aux caractéristiques des services de l’APECA
- Figure 4 : Sondage auprès de la clientèle – Mesure dans laquelle les programmes de l’APECA contribuent au développement économique des collectivités

Tableaux

- Tableau 1 : Contexte de mise en œuvre
- Tableau 2 : Dépenses annuelles du programme CCI par exercice, de 2012 à 2018
- Tableau 3 : Résumé des méthodes de collecte de données
- Tableau 4 : Limites de l’évaluation et mesures d’atténuation

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 du programme Collectivités et croissance inclusive. L'évaluation du programme Collectivités et croissance inclusive a été menée par la Section de l'évaluation, du risque et des services consultatifs de l'APECA, qui a bénéficié des conseils du Comité consultatif d'évaluation (CCE).

L'équipe d'évaluation remercie les 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 transmettons des remerciements particuliers au membre externe du CCE, Ather H. Akbari (Ph. D.), de l'Université Saint Mary's, coordonnateur de programme, titulaire d'une maîtrise en économie appliquée et président, du Atlantic Research Group on Economics of Immigration, Aging and Diversity. Les membres internes du comité sont Dave Boland, Laurie Cameron, Richard Cormier, Colleen Goggin, Jeanetta Hill, Francis Jobin, Marilyn Murphy et Tom Plumridge.

Nous sommes aussi reconnaissants envers les répondants clés à l'externe ainsi qu'envers de nombreux employés de l'APECA de partout au Canada atlantique qui ont consacré du temps à cette évaluation et qui ont mis leurs connaissances à profit pour sa réalisation.

Paul-Émile David
Directeur par intérim, Évaluation, risque et services consultatifs
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Sommaire

La présente évaluation visait à mesurer la pertinence et le rendement du programme Collectivités et croissance inclusive (CCI) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) sur une période de six ans, soit de 2012-2013 à 2017-2018. L'évaluation répond aux exigences de reddition de comptes du gouvernement du Canada et fournit à la direction de l'Agence des données systématiques et neutres qui soutiennent l'amélioration continue du programme. La méthode d'évaluation comportait des groupes de réflexion et des entrevues avec 127 répondants clés, un sondage auprès de la clientèle qui a enregistré un taux de réponse global de 56 pour cent, six études de cas, une analyse des documents et de la littérature, et une analyse des données de rendement disponibles.

Les investissements de l'APECA dans le programme CCI ont pour but d'accroître la concurrence des collectivités et entreprises rurales du Canada atlantique. Les projets et les initiatives sont centrés sur les objectifs suivants : améliorer l'infrastructure pour attirer et retenir les investissements et la main-d'œuvre; nouer et entretenir des partenariats; développer les compétences et assurer la planification stratégique nécessaire pour le développement économique des collectivités, des régions et des secteurs.

Tout au long de la période d'évaluation, l'APECA a apporté un soutien à plus de 1 600 projets CCI à l'échelle du Canada atlantique par des dépenses de subventions et de contributions (S et C) et d'autres soutiens non financiers. L'Agence a versé 452,8 millions de dollars, dont 87 pour cent en S et C et le reste à l'appui des coûts de livraison.

Pertinence

L'évaluation a déterminé que la nécessité du programme CCI de l'APECA se poursuit. Les obstacles au développement économique des collectivités rurales du Canada atlantique sont tout aussi importants, voire plus importants, que dans l'évaluation précédente. L'évaluation signale tout particulièrement : l'accélération des tendances démographiques comme le vieillissement de la population, le déclin de la main-d'œuvre et l'exode des jeunes; des difficultés sur le plan de la main-d'œuvre et des secteurs, notamment les pénuries de compétences; une infrastructure et une capacité de planification inadéquates; un financement provincial à la baisse pour le développement économique des collectivités. Pour répondre à l'évolution des besoins, l'Agence a su adapter ses programmes de sorte à multiplier les possibilités d'accroître la participation dans les secteurs nouveaux ou émergents. Elle s'est en outre concentrée sur les rôles de rassembleurs et d'orienteurs que joue son personnel pour tirer profit de nouvelles ressources financières et nouer de nouveaux partenariats favorisant le développement économique des collectivités.

Le programme CCI s'inscrit dans le rôle de l'APECA et les priorités du gouvernement fédéral. Il est unique et vient s'ajouter aux programmes d'autres organismes. Fortement axé sur le développement économique des collectivités, le programme propose des soutiens financiers et autres. Il offre une souplesse quant au montant et au type d'aide au financement. Le programme s'applique à l'ensemble du Canada atlantique et met en valeur les possibilités et enjeux particuliers de la région. Le programme CCI propose un soutien de proximité aux clients partout dans la région et est coordonné avec les autres programmes et fonctions de politique de l'Agence.

Le développement des collectivités facilite les retombées économiques à grande échelle. Les initiatives qui améliorent l'infrastructure et les différents attraits au chapitre de la qualité de vie attirent des investissements résidentiels et commerciaux. Les activités de développement des compétences rehaussent la capacité générale de la collectivité à surmonter les difficultés économiques. Elles créent des occasions d'entrepreneuriat et d'avancement professionnel qui permettent de fidéliser les jeunes générations, d'attirer de nouveaux résidents ou de faciliter le retour de ceux qui ont quitté les milieux ruraux.

Rendement : Efficacité

L'évaluation détermine que les projets ont atteint les résultats immédiats escomptés pour le programme CCI. Ces résultats sont centrés sur la création de partenariats, le renforcement des capacités et l'amélioration des infrastructures.

Le soutien qu'apporte l'APECA à la création de *partenariats* facilite l'obtention de résultats au chapitre du programme CCI et des autres programmes de développement économique. L'APECA collabore avec divers partenaires et intervenants du milieu des affaires, des collectivités et des gouvernements. Elle mise sur sa capacité de collaborer avec les partenaires et de les mobiliser pour consolider l'économie de la région. L'APECA contribue au renforcement des capacités pour traiter des *écarts de compétences* en finançant divers projets par l'intermédiaire d'universités et d'autres organismes tiers qui se spécialisent dans l'acquisition des compétences en affaires au Canada atlantique.

Comme dans les évaluations précédentes, la majorité des projets CCI financés soutiennent une *infrastructure* améliorée dans les collectivités et les secteurs. L'infrastructure des collectivités, dont l'infrastructure liée à la culture et aux loisirs, renforce l'habitabilité et la croissance démographique. Par ailleurs, les initiatives d'infrastructure des secteurs favorisent le tourisme. Les répondants clés et les études de cas signalent que ces projets se sont soldés par une croissance économique soutenue dans les collectivités du Canada atlantique. Les répondants clés ont fait état d'une forte demande client pour des soutiens à l'infrastructure. Y sont compris le financement grâce à des programmes d'infrastructure de courte durée, comme le Programme d'infrastructure communautaire Canada 150 (PIC 150) et le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC).

L'APECA poursuit ses efforts en *planification stratégique* pour les collectivités et les secteurs. Malgré le recul des projets S et C axés sur la planification par rapport aux évaluations précédentes, les répondants clés à l'interne ont noté que les clients demandent de plus en plus de conseils, d'orientation et d'aide de l'APECA pour rassembler des intervenants qui apporteront leur soutien à la planification stratégique et à la mise en œuvre d'initiatives de développement économique des collectivités.

Le programme CCI contribue à la *croissance inclusive*. La croissance inclusive comporte la promotion de la participation de divers groupes et collectivités rurales dans le but de favoriser le développement économique de la région. Traditionnellement, le programme CCI a englobé des projets qui traitent des besoins de divers groupes, notamment les femmes, les communautés autochtones et les minorités linguistiques. Les nouvelles priorités englobant une portée accrue sur une gamme élargie de groupes de diversité par le biais de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) se soldent par des occasions de poursuivre l'approfondissement de l'ampleur et de la cohérence de l'approche adoptée par l'APECA pour la croissance inclusive.

Rendement : Efficience

L'évaluation établit que l'APECA exécute le programme CCI de façon rentable. Les coûts à l'interne étaient proportionnels au financement accordé. Le soutien de l'APECA a permis la création de projets qui mettent à profit des fonds non négligeables d'autres organismes à des niveaux qui cadrent avec ceux de l'évaluation précédente. Les caractéristiques des services de l'APECA ont suscité un fort degré de satisfaction de la clientèle. Pour assurer la prestation efficace du programme, il faut en venir à mieux comprendre comment le programme de l'Agence appuie les nouvelles priorités du gouvernement du Canada ainsi que les rôles et approches évolutifs.

Depuis la dernière évaluation, l'Agence a mis au point de nouveaux outils et processus de mesure du rendement qui ont permis d'améliorer la collecte et la communication des données sur les programmes afin de faciliter le processus décisionnel. Il y a cependant des lacunes d'information qui posent problème pour la gestion stratégique axée sur les résultats comprise dans le programme CCI. Il faut améliorer les données sur le rendement dans le cas des résultats de projets, des nouvelles priorités de l'APECA, du rayonnement auprès des groupes de diversité, et de la nature et des conséquences des soutiens non financiers.

Le programme CCI vient s'ajouter à la mise œuvre de projets clients et à l'obtention d'investissements de la part d'autres partenaires. La plupart des clients sondés (94 pour cent) ont fait savoir que, si le financement de l'APECA n'avait pas été possible, il y aurait eu d'énormes conséquences négatives sur leurs projets. Plus de la moitié de ces clients (56 pour cent) ont ajouté que leur projet n'aurait pas vu le jour ou aurait eu une portée réduite (31 pour cent). Les entrevues avec les répondants clés et les études de cas ont confirmé que les efforts et le rôle rassembleur de l'APECA ont exercé une forte influence sur la participation des autres partenaires.

Recommandations

À la lumière des constatations et des conclusions, l'évaluation présente deux recommandations à la haute direction.

Recommandation 1 : Poursuivre l'amélioration du rendement du programme et l'intégration des priorités gouvernementales à l'échelle du programme de l'APECA en misant sur les principes de gestion des changements dans les buts suivants : articuler l'orientation et mobiliser le personnel; explorer les approches liées aux initiatives de mobilisation des intervenants et des clients à l'externe et aux initiatives de collaboration connexes; approfondir la compréhension de la croissance inclusive.

Recommandation 2 : En association avec l'élaboration actuelle du Système de gestion des programmes de subventions et de contributions et l'intégration du Cadre ministériel des résultats, veiller à ce que des données adéquates de mesure du rendement de l'Agence soient disponibles pour orienter le processus décisionnel par rapport à l'orientation du programme et à l'investissement stratégique. Tout particulièrement, cerner des façons d'améliorer les rapports sur les résultats du programme, l'intégration des priorités du gouvernement du Canada et le soutien non financier fourni aux clients, ce qui s'avère un facilitateur clé pour la réalisation des résultats.

Lien vers le [Plan d'action de la direction](#)

1. Introduction

Le présent rapport énonce les résultats de l'évaluation du programme Collectivités et croissance inclusive (CCI) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). L'APECA mène une évaluation du programme afin de satisfaire aux exigences en matière de responsabilisation et de fournir à la haute direction l'information sur l'amélioration du programme dont elle a besoin.

L'évaluation couvre une période de six ans, du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2018. Elle traite de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du programme de développement économique des collectivités à la lumière des piliers *Collectivités diversifiées*¹ et *Croissance inclusive* du Cadre ministériel des résultats (CMR) de l'APECA.

Le rapport compte sept sections :

- Description du programme
- Méthode d'évaluation
- Pertinence
- Efficacité
- Efficience
- Conclusion
- Recommandations

Les annexes présentent des renseignements supplémentaires : un résumé du cadre d'analyse de l'évaluation, les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation, et le plan d'action de la direction.

¹ À l'exception du Programme de développement des collectivités, qui a été évalué séparément au moyen d'une évaluation horizontale menée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE).

2. Description du programme

2.1. Objectifs du programme CCI

Le programme CCI de l'APECA a pour objectif d'aider les collectivités du Canada atlantique à s'occuper d'une variété de difficultés et de possibilités économiques. Selon les documents du programme, le programme CCI traite des principaux enjeux économiques de la région, dont les suivants :

- pénuries de main-d'œuvre et de compétences attribuables en partie au vieillissement de la population et à l'exode des jeunes;
- infrastructures inadéquates;
- absence de capacité de planification dans les collectivités rurales;
- déclin des possibilités de financement de la part des partenaires provinciaux et municipaux;
- absence de diversification pour s'éloigner des secteurs traditionnels axés sur les ressources;
- baisse de la participation des groupes de diversité à la population active.

L'Agence travaille avec les collectivités, les secteurs clés et toute une foule d'autres partenaires sur les initiatives dignes de soutien :

- infrastructures de développement économique axées sur la collectivité ou le secteur;
- promotion des activités artistiques, culturelles et touristiques régionales et d'autres initiatives du secteur;
- formation et perfectionnement sur l'entrepreneuriat et d'autres compétences;
- collectivités opérant une transition ou une modification économique en raison du ralentissement d'un secteur, de la perte d'un employeur important ou d'un autre changement économique.

2.2. Bénéficiaires admissibles

L'APECA oriente son programme CCI vers ses clients non commerciaux, dont les suivants :

- municipalités;
- organismes dans les collectivités, notamment ceux voués aux arts, à la culture et aux loisirs;
- organismes de développement économique et de soutien aux entreprises;
- établissements d'enseignement et de recherches, comme les universités et les collèges;
- associations sectorielles.

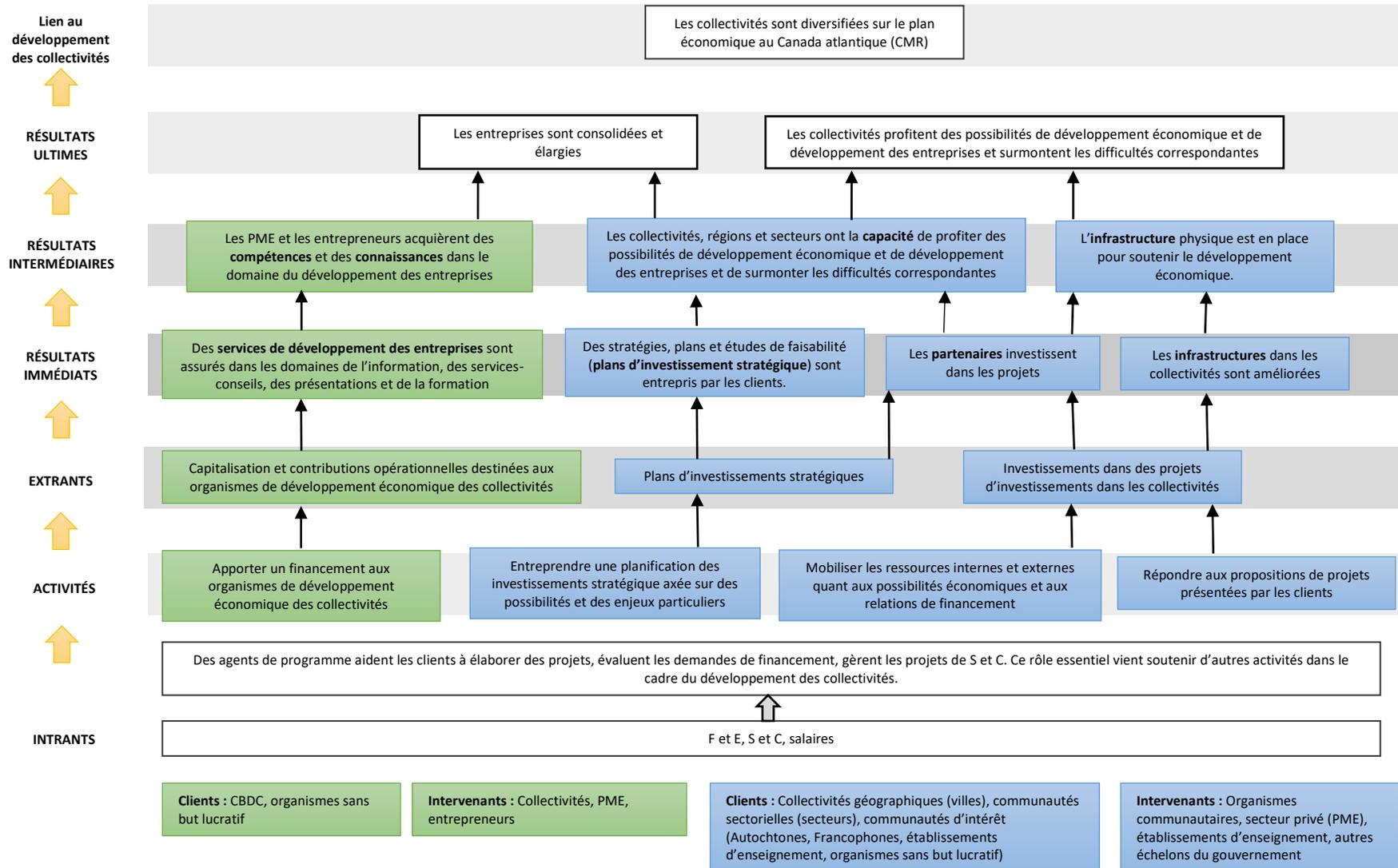
2.3. Modèle logique

Un modèle logique représente la théorie du programme et indique les liens entre les activités du programme et les résultats escomptés. Le modèle logique du programme CCI, illustré à la figure 1, recense les composantes suivantes :

- *Intrants* : Il s'agit principalement de ressources humaines et financières de l'APECA destinées à la mise en œuvre du programme.
- *Activités* : Les composantes principales du programme sont l'approvisionnement du financement, la planification stratégique et la création de partenariats.

- *Extrants* : Il s'agit des éléments concrets découlant des activités; sont compris les contributions financières destinées à des organismes dans les collectivités, les plans d'investissement stratégique et les partenariats.
- *Chaîne de résultats* : Liste détaillée des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes faisant partie des résultats stratégiques du pilier *Collectivités* : « Les collectivités sont diversifiées sur le plan économique au Canada atlantique. »
 - *Résultats immédiats* : Les infrastructures dans les collectivités et favorisant la croissance des secteurs sont améliorées; les partenaires investissent dans les projets; des services de développement des entreprises sont assurés dans les domaines de l'information, des services-conseils, des présentations et de la formation; des stratégies, plans et études de faisabilité (plans d'investissement stratégique) sont entrepris par les clients.
 - *Résultats intermédiaires* : Les petites et moyennes entreprises (PME) et les entrepreneurs acquièrent des compétences et des connaissances dans le domaine du développement; les collectivités, régions et secteurs ont la capacité de profiter des possibilités de développement économique et de développement des entreprises et de surmonter les difficultés correspondantes; l'infrastructure physique est en place pour soutenir le développement économique.
 - *Résultats ultimes* : Les entreprises sont consolidées et élargies; les collectivités profitent des possibilités de développement économique et de développement des entreprises et surmontent les difficultés correspondantes.
- Le *public cible* du programme, ce sont principalement les organismes de développement économique des collectivités et autres organismes sans but lucratif, les collectivités géographiques (les villes, les régions et les provinces), les organismes sectoriels, les communautés d'intérêt (Autochtones, Francophones, nouveaux arrivants, femmes) et les établissements d'enseignement.

Figure 1 : Modèle logique du programme Collectivités et croissance inclusive (abstraction faite du Programme de développement des collectivités)



2.4. Contexte de mise en œuvre du programme

La mise en œuvre du programme CCI s'inscrit dans un contexte opérationnel et organisationnel en constante évolution qui peut avoir des conséquences directes et indirectes sur la prestation. Le tableau 1 trace les grandes lignes des principaux changements et conséquences contextuels entourant le programme au cours de la période d'évaluation.

Tableau 1 : Contexte de mise en œuvre

Contexte	Environnement de mise en œuvre du programme	Conséquences sur le programme
Contexte du gouvernement fédéral	<p>Parmi les changements aux priorités gouvernementales, citons l'attention accrue portée à l'innovation, les activités mises en commun dans le cadre de la Stratégie de croissance pour l'Atlantique (SCA) 2016, et le soutien de la diversité et de l'inclusivité.</p> <p>Dissolution des Organismes de développement économique régionaux (ODER) en 2012-2013</p>	<p>Adaptation des priorités CCI devant être harmonisées avec les priorités gouvernementales</p> <p>Recours accru aux soutiens non financiers du personnel CCI liés à la planification et au rassemblement des intervenants</p>
Contexte du gouvernement provincial	<p>Mutation des priorités, des approches et de l'accessibilité aux ressources financières du gouvernement provincial afin de soutenir le développement économique régional</p>	<p>Obligation pour l'APECA de collaborer avec de nouveaux partenaires de financement et de créer des programmes tout en recevant moins d'aide financière des autres échelons de gouvernement</p>
Contexte ministériel	<p>Mise en place du Programme d'infrastructure communautaire Canada 150 (PIC 150) grâce aux ressources de dotation existantes de l'APECA</p>	<p>Conséquences sur la capacité de l'APECA à assurer la prestation continue du programme en plus des programmes de financement à durée limitée</p>

2.5. Approche d'intervention

Aide fournie

L'APECA apporte généralement une aide financière par l'une de deux façons :

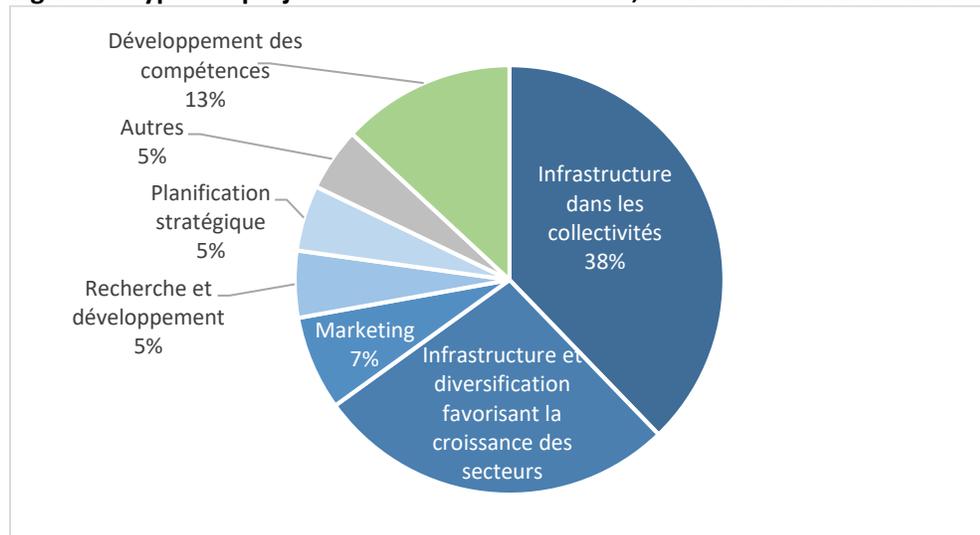
- soutien direct à un promoteur;
- soutien indirect à un promoteur intermédiaire qui propose ses services à des entrepreneurs ou à d'autres bénéficiaires.

L'Agence assure la prestation du programme CCI par l'intermédiaire d'un programme d'admission continu. Les promoteurs présentent leurs projets à l'APECA à tout moment durant l'année, et les propositions sont analysées à leur arrivée en fonction des lignes directrices du programme et des priorités gouvernementales. Les agents de programme des bureaux régionaux de l'Agence de partout au Canada atlantique travaillent avec les clients à l'élaboration de projets, y compris pour recenser et rassembler des partenaires, tirer profit d'autres sources de financement et offrir conseils et orientation. Ils évaluent les demandes de subventions et de contributions, et gèrent les projets approuvés jusqu'à la livraison des résultats.

Types de projets²

Comme l'illustre la figure 2, plus de la moitié de l'ensemble du financement des projets CCI (65 pour cent) vient soutenir les infrastructures dans les collectivités et les secteurs. Le programme permet en outre de financer des projets de développement des compétences, de marketing, de recherche et de développement et de planification stratégique.

Figure 2 : Types de projets CCI selon le financement, de 2012-2013 à 2017-2018



² Comprend tous les projets du FCI et du PDE codés en fonction des sous-programmes Investissement dans les collectivités et Développement des entreprises dans les collectivités, le type de projet étant précisé de 2012-2013 à 2017-2018, ce qui représente 67 pour cent de toutes les contributions CCI approuvées au cours de la période. Aucun type de projet n'est précisé pour une autre tranche de 33 pour cent de contributions approuvées. L'Agence a présenté les types de projets en 2014-2015 dans le contexte du *Cadre d'investissement dans les collectivités*.

2.6. Harmonisation des programmes et ressources financières

Tous les ministères fédéraux doivent avoir en place un cadre ministériel des résultats (CMR) qui décrit en général leurs responsabilités de base, les résultats escomptés et les programmes. Le programme CCI fait partie du CMR de l'APECA sous le pilier « Collectivités », le résultat escompté étant le suivant : « Les collectivités sont diversifiées sur le plan économique au Canada atlantique. » Pour ce qui est du programme, CCI s'inscrit dans les piliers *Collectivités diversifiées*, comportant des investissements qui soutiennent les infrastructures physiques, la planification stratégique dans les collectivités et les partenariats, et *Collectivités inclusives*, comportant des investissements qui soutiennent les petites et moyennes entreprises (PME) appartenant à des groupes ciblés (p. ex. les femmes, les jeunes, les communautés autochtones, les immigrants/nouveaux arrivants et les minorités linguistiques).

Cette évaluation du programme CCI compte 1 600 projets. Elle englobe la totalité des dépenses de développement des collectivités de l'APECA, sauf les suivantes :

- les investissements dans le Programme de développement des collectivités (PDC), qui ont été analysés par le biais d'une évaluation horizontale menée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) en 2018-2019;
- les projets du Programme d'infrastructure communautaire Canada 150 (PIC 150) et du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC)³;
- la Feuille de route pour les langues officielles 2013-2018 : Initiative de développement économique (IDE) puisqu'ISDE a mené une évaluation horizontale de ces investissements en 2017.

Bien que le programme CCI apporte un soutien de taille au secteur touristique du Canada atlantique, l'Agence a réalisé une évaluation de ses investissements touristiques en 2016.⁴ L'évaluation n'a donc pas inclus ce secteur dans sa portée.

Les dépenses du programme CCI comportent deux programmes de financement de subventions et de contributions (S et C), le Fonds des collectivités innovatrices (FCI) et le Programme de développement des entreprises (PDE), ainsi que les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E). Comme l'indique le tableau 2, entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2018, les dépenses de S et C ont totalisé presque 393 millions de dollars, celles de F et E ayant tout juste franchi la barre des 60 millions de dollars. La plupart des dépenses de F et E (89 pour cent) ont contribué aux salaires de l'APECA, les autres dépenses (11 pour cent) ayant servi aux exigences de mise en œuvre de programmes de voyage et autres. En 2017-2018, quelque 68 employés à temps plein (ETP) assuraient directement la prestation du programme CCI à l'APECA⁵.

³ L'évaluation des CCI a porté sur les conséquences de la prestation de programmes de courte durée sur les enjeux liés à l'efficacité.

⁴ [Évaluation des programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique en matière de développement du tourisme](#), avril 2016.

⁵ Les chiffres associés aux ETP à l'APECA n'incluent pas les postes vacants ou le personnel de soutien.

Tableau 2 : Dépenses annuelles du programme CCI par exercice, de 2012 à 2018

Exercice	S et C (en millions de dollars)	F et E (en millions de dollars)		Total (en millions de dollars)
		Salaires	Autres dépenses d'exploitation	
2012-2013	59,5 \$	8,5 \$	1,5 \$	69,5 \$
2013-2014	57,4 \$	8,0 \$	1,5 \$	66,9 \$
2014-2015	66,6 \$	8,9 \$	0,9 \$	76,4 \$
2015-2016	63,7 \$	9,3 \$	0,9 \$	73,9 \$
2016-2017	69,8 \$	9,3 \$	0,9 \$	80,1 \$
2017-2018	75,7 \$	9,4 \$	0,8 \$	85,9 \$
Total	392,7 \$	53,7 \$	6,5 \$	452,8 \$

3. Méthode d'évaluation

La présente section donne un aperçu de l'approche d'évaluation du programme CCI, notamment la portée, les méthodes, la gouvernance, et les forces et les limites de la méthodologie.

3.1. Méthodes de collecte de données

L'évaluation a eu recours à des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives (tableau 3). Le choix des méthodes a été déterminé d'après leur pertinence et leur fiabilité, la disponibilité des données et les coûts.

Tableau 3 : Résumé des méthodes de collecte de données

Outils et objectifs de collecte de données	Sources
Données et documents à l'interne Consigner la conception et la mise en œuvre du programme	<ul style="list-style-type: none"> Données financières de l'APECA (GX) Données sur le rendement de l'APECA (QAccess) <i>Cadre d'investissement dans les collectivités</i> et documents connexes
Examen des documents Valider les besoins du programme et l'harmonisation avec les priorités gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> Discours du Trône, budgets fédéraux, autres documents portant sur les priorités stratégiques Documents spécialisés sur le développement économique des collectivités (75 sources)
Entrevues avec les répondants clés Évaluer la pertinence et le rendement du point de vue de divers intervenants	<ul style="list-style-type: none"> 127 entrevues, notamment avec douze intervenants à l'externe, des agents de programme régionaux et du siège social, des membres de la direction représentant les unités de programmes et de politiques
Études de cas Approfondir la compréhension des facteurs qui mènent ou qui contribuent aux conséquences du programme	<ul style="list-style-type: none"> Six études de cas, reflétant la géographie, le programme de financement et le type de projet
Sondage en ligne auprès des promoteurs clients Évaluer la pertinence et le rendement du point de vue des clients	<ul style="list-style-type: none"> Sondage en ligne auprès de clients financés avec un taux de réponse de 56 pour cent (n = 375/669 clients au total)

3.2. 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 le programme; ils ciblaient des besoins d'information précis ainsi que l'utilité des recommandations portant sur le processus décisionnel et visant l'amélioration du programme. Le comité était composé de directeurs du programme de développement des collectivités de l'APECA, d'un représentant de l'unité de mesure du rendement et d'un expert externe du développement économique régional et de la diversité.

3.3. Forces et limites de l'évaluation

Un évaluateur accrédité a mené l'évaluation et conçu l'étude en fonction des protocoles et pratiques exemplaires actuels, dont ceux décrits dans la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). L'étude propose nombre d'autres forces, y compris l'engagement des intervenants, la conception fondée sur des méthodes mixtes, des études de cas détaillées permettant d'examiner les besoins et l'incidence à long terme, et des taux de réponse élevés au sondage auprès de la clientèle. Les évaluations de programme de l'APECA tiennent compte des considérations de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), notamment pour la portée de chaque projet d'évaluation, la conception et la mise en œuvre des méthodes de collecte de données et la synthèse des constatations.

Ces pratiques ont permis d'atténuer les limites courantes qui surviennent dans le cadre de la plupart des évaluations de programme. L'équipe d'évaluation a analysé les limites de l'étude et adopté un certain nombre de stratégies d'atténuation (tableau 4).

Tableau 4 : Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation

Limite	Stratégies d'atténuation
Information insuffisante sur les résultats des projets – données sur le rendement	<ul style="list-style-type: none">• Validation du modèle logique du programme associant les activités aux résultats escomptés.• Intégration de questions ciblées sur le rendement au sondage auprès de la clientèle et aux entrevues avec les répondants clés.
Échéanciers serrés pour la réalisation de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Mise à profit des données existantes dans la mesure du possible au lieu d'une collecte de nouvelles données.• Concentration sur les questions clés et les lacunes d'information cernées pendant les nombreuses consultations au cours de la phase de planification.
Nature rétrospective et subjective des entrevues avec les répondants clés	<ul style="list-style-type: none">• Recours à la triangulation d'autres sources de données (examen de la littérature et des documents, sondage auprès de la clientèle, etc.) pour corroborer l'information et recueillir de nouvelles données.• Adoption d'une approche à méthodes mixtes.
Biais d'autosélection : Les personnes qui participent peuvent différer de celles qui	<ul style="list-style-type: none">• Sollicitation d'une diversité d'intervenants à l'interne pour les entrevues et invitation transmise à tous les clients pour la réalisation du sondage.

Limite	Stratégies d'atténuation
refusent de participer ou qui ne sont pas invitées à participer	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi d'avis aux éventuels répondants clés, expliquant l'objet de l'évaluation et incitant à la participation.
Changements en cours en vue de répondre aux nouvelles priorités vers la fin de la période d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à profit des entrevues à l'interne pour en venir à comprendre l'incidence des changements sur la prestation du programme. • Réflexion sur l'évolution du contexte pour l'analyse des constatations, des conclusions et des recommandations.

4. Constatations

La présente section fait état des constatations pour chacune des dix questions de l'évaluation portant sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience, économie). L'équipe d'évaluation a recensé les constatations grâce à un processus de triangulation des données à partir des données recueillies.

4.1. Pertinence

Dans l'ensemble, l'évaluation fait ressortir la grande pertinence continue du programme CCI, étant donné les besoins qui existent au Canada atlantique, l'harmonisation avec les priorités gouvernementales et le degré de complémentarité avec d'autres initiatives.

Question 1 : Dans quelle mesure le programme CCI répond-il à un besoin unique?

Constatation 1 : Les obstacles au développement économique des collectivités qui existent sont à tout le moins équivalents, voire supérieurs, à ce qui a été signalé dans l'évaluation précédente.

Il y a un besoin important et constant pour le programme CCI. De nombreuses collectivités du Canada atlantique sont aux prises avec de vastes difficultés de développement économique. Un examen de la littérature actuelle fait ressortir les éléments suivants :

- Selon les statistiques nationales, il y a des inégalités constantes entre la conjoncture du Canada atlantique et celle du reste du pays.⁶ L'écart économique entre le Canada atlantique et le reste du pays se concentre maintenant largement dans les milieux ruraux. De nombreux secteurs urbains du Canada atlantique affichent maintenant un rendement économique comparable à celui du reste du Canada.⁷
- Le Canada atlantique, tout particulièrement ses zones rurales, fait l'objet de diverses tendances démographiques qui ont des conséquences sur l'économie, notamment : faible croissance de la population (près de zéro), plus de décès que de naissances, déclin de la proportion de la population

⁶ Conseil économique des provinces de l'Atlantique, *Atlantic Report*, automne 2017.

⁷ Conseil économique des provinces de l'Atlantique, « The Urban-Rural Divide in Atlantic Labour Markets », *APEC Report Card*, mai 2012.

totale du Canada, vieillissement de la population (plus forte proportion de personnes âgées au Canada), pertes nettes au chapitre de la migration interprovinciale et faibles gains au chapitre de la migration internationale.⁸ Le Canada atlantique est aussi aux prises avec une hausse des rapports de dépendance,⁹ le vieillissement et le déclin de la main-d'œuvre¹⁰ et un important exode des jeunes.¹¹

- Parmi les autres difficultés aux chapitres de la main-d'œuvre et des secteurs, citons les pénuries et les déséquilibres des compétences au sein de la main-d'œuvre,¹² les difficultés sur le plan du recrutement et de la fidélisation des meilleurs talents, le déclin ou les difficultés que connaissent les entreprises du secteur des ressources naturelles¹³ et l'emploi saisonnier.¹⁴
- Parmi les difficultés économiques qui se font particulièrement ressentir dans les collectivités rurales, mentionnons l'insuffisance des infrastructures de transport, de télécommunications et autres¹⁵ et les problèmes d'accès au financement.¹⁶ Il arrive souvent que les petites collectivités n'ont pas la capacité d'assurer la planification ou de s'entretenir avec les échelons de gouvernement supérieurs.¹⁷ Les communautés francophones et autochtones du Canada atlantique sont centrées dans les milieux ruraux, ce qui fait qu'elles ressentent ces difficultés dans une mesure disproportionnée.¹⁸

Les entrevues avec les répondants clés et un examen de la littérature laissent tous deux entendre que le financement provincial du développement économique des collectivités a diminué pendant la période de cette évaluation. La plupart des gouvernements provinciaux du Canada atlantique sont soumis à des tensions croissantes et doivent composer avec d'importants déficits et une dette de taille.¹⁹

Dans le sondage auprès de la clientèle, les clients de l'APECA ont signalé que le financement insuffisant (30 pour cent) et la durabilité (18 pour cent) étaient les facteurs qui présentaient le plus grand obstacle à la réussite des projets CCI. Les clients ont cerné un certain nombre d'importants problèmes de développement économique : l'accès au financement (51 pour cent); la baisse de population attribuable à l'exode, à l'urbanisation et au vieillissement (30 pour cent); la difficulté à attirer de nouvelles

⁸ Laurent Martel, Statistique Canada, « Changements récents dans les tendances démographiques au Canada », *Regards sur la société canadienne*, oct. 2015.

⁹ René Morissette, Statistique Canada, « L'effet de la demande de main-d'œuvre sur la démographie régionale », *Aperçus économiques*, janvier 2018.

¹⁰ Conseil économique des provinces de l'Atlantique, « The Aging Workforce in Atlantic Canada », *APEC Report Card*, juillet 2014.

¹¹ Conseil économique des provinces de l'Atlantique, « How Well Are Atlantic Youth Doing in the Labour Market? », *APEC Report Card*, juillet 2017.

¹² Conseil économique des provinces de l'Atlantique, « Is There a Skills Shortage in Atlantic Canada? », *Atlantic Report*, été 2013.

¹³ Conseil économique des provinces de l'Atlantique, « A Profile of Atlantic Manufacturing », *APEC Report Card*, février 2015.

¹⁴ Conseil économique des provinces de l'Atlantique, « The Urban-Rural Divide in Atlantic Labour Markets », *APEC Report Card*, mai 2012.

¹⁵ Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts, *Au-delà de l'exode : mettre un terme à la pauvreté rurale*, chapitre 6, « Comblent le déficit de l'infrastructure rurale », juin 2008.

¹⁶ Sobey School of Business, *Factors for Success in Atlantic Canadian Growth Companies*, 2017.

¹⁷ Marguerite Cassin et Tamara Krawchenko, *Agency at the Local Level: Capturing Community and Economic Development Practices in Rural Atlantic Canada*, 2013.

¹⁸ Statistique Canada, *Recensement du Canada de 2016*.

¹⁹ Conseil économique des provinces de l'Atlantique, *Atlantic Report*, automne 2017.

entreprises ou de nouveaux investissements (25 pour cent) et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou le déclin de la main-d'œuvre (22 pour cent).

Constatation 2 : L'Agence est consciente de l'évolution des besoins de la région et s'est adaptée dans une certaine mesure.

L'évaluation fait savoir que l'APECA est consciente de l'évolution des besoins de développement économique. Le modèle de prestation décentralisé de l'Agence, les partenariats étroits qu'elle a noués avec divers intervenants et ses fonctions stratégiques facilitent sa compréhension de la situation et la mise en place de réponses aux changements et aux possibilités dans la région. L'APECA a fait preuve de souplesse en apportant quelques ajustements au programme, dont les suivants :

- L'APECA est un participant actif à la Stratégie de croissance pour l'Atlantique (SCA) et elle a réorganisé ses activités pour se pencher sur les priorités, notamment pour établir de nouveaux partenariats sur l'immigration afin d'aider à combler les écarts dans la main-d'œuvre et de trouver des occasions d'adopter une approche panatlantique pour certains projets.
- L'APECA a profité d'occasions de rehausser la participation dans les secteurs émergents et a pris des mesures pour favoriser l'intégration du programme de développement des collectivités à ses priorités de développement des entreprises. Par exemple, comme signalé dans les études de cas, l'APECA a investi dans l'énergie propre, dans le comté de Cumberland, en Nouvelle-Écosse, et dans la technologie océanique, dans la ville de Holyrood, à Terre-Neuve-et-Labrador.
- Pour combler les lacunes dans l'écosystème, l'APECA a rehaussé ses rôles de rassembleur et d'orienteur dans les collectivités rurales. Selon les répondants clés à l'interne, il y a eu diminution de la capacité de planification du développement économique et d'élaboration de programmes sur les compétences dans les collectivités rurales depuis l'évaluation précédente du programme. (Pour de plus amples détails, voir la section 4.2, constatation 7.)

Constatation 3 : Le programme est unique et vient s'ajouter aux programmes d'autres organismes.

L'évaluation des documents et les entrevues avec les répondants clés ont permis de déterminer que le programme CCI, les programmes offerts par d'autres ministères fédéraux et ceux des gouvernements provinciaux et des administrations municipales sont complémentaires. Il n'y avait aucun signe de chevauchement du programme CCI de l'APECA avec les programmes d'autres organismes.

Parmi ce qui distingue le programme CCI de l'APECA des autres programmes, citons le montant, le type et la souplesse de l'aide au financement; la portée panatlantique de l'intervention; l'accent porté au développement économique des collectivités; le modèle de prestation décentralisé, qui réunit les connaissances sur le contexte local et les intervenants; et la coordination avec le programme de développement des entreprises de l'Agence.

Si l'on fait abstraction de l'APECA, ce sont les gouvernements provinciaux qui sont les bailleurs de fonds conjoints les plus courants des projets de développement des collectivités. Or, selon les répondants clés, les ministères provinciaux du Canada atlantique disposent souvent de budgets modestes et d'une capacité réduite pour l'évaluation et l'exécution de projets. Les clients ont confirmé l'importance du rôle de l'APECA pour l'apport de soutiens non financiers, tels que l'évaluation et l'exécution de projets, ce

qui influence souvent la décision des gouvernements provinciaux et d'autres d'investir dans les initiatives de développement économique dans les collectivités.

La présence de l'Agence dans la région permet des relations de qualité avec toute une gamme de clients et d'intervenants locaux. Cette présence favorise la compréhension et la considération de facteurs contextuels qui influencent le développement économique. Les clients et d'autres répondants clés ont signalé que l'APECA joue un rôle de premier plan pour favoriser la collaboration et la coordination, ainsi que l'élaboration de stratégies et de projets d'investissement parmi les partenaires fédéraux. (Pour de plus amples détails, voir la section 4.2, constatation 7.)

Question 2 : Dans quelle mesure le soutien apporté par le programme CCI au développement économique des collectivités s'harmonise-t-il avec les priorités actuelles du gouvernement fédéral et celles du CMR de l'APECA?

Constatation 4 : Le programme CCI traite des priorités du gouvernement du Canada associées au développement économique dans les milieux ruraux.

L'APECA traite des priorités du gouvernement du Canada par l'intermédiaire du programme CCI. Le programme CCI s'harmonise avec les résultats escomptés décrits dans le *Cadre ministériel des résultats* de l'APECA (voir aussi la section 2.6). Le programme aide les collectivités à profiter des possibilités de développement économique des entreprises et à surmonter les difficultés connexes et apporte un soutien aux entreprises consolidées et élargies. L'analyse des projets CCI et des entrevues avec les répondants clés révèle que l'APECA soutient des projets axés sur la capacité des collectivités et la croissance des secteurs, y compris l'infrastructure physique, l'établissement de partenariats, le développement des compétences et la planification stratégique. Le programme CCI a également apporté son soutien aux priorités dans le cadre de projets visant des groupes de diversité, comme les femmes, les communautés autochtones et les minorités linguistiques. L'APECA a centré des projets CCI récents sur les nouveaux immigrants et les nouveaux arrivants.

Le programme tient compte des objectifs décrits dans les documents-cadres clés énonçant les priorités fédérales :

- Le *Plan d'innovation et des compétences du Canada* (2017) affirme que « nous devons bâtir la main-d'œuvre la plus compétente, la plus talentueuse, la plus créative et la plus diversifiée au monde ». Les principaux résultats escomptés des contributions de l'Agence au *Plan d'innovation et des compétences du Canada* comprennent « les collectivités résilientes, la croissance inclusive, les possibilités pour les peuples autochtones... ».²⁰
- La *Stratégie de croissance pour l'Atlantique* (2016) décrit une vision fédérale et provinciale commune, soit d'entreprendre des mesures de collaboration qui se solderont par une prospérité économique stable et de longue durée au Canada atlantique. Elle précise la nécessité de « perfectionner, affecter et retenir une main-d'œuvre qualifiée en faisant en sorte que le Canada

²⁰ *Investir dans l'innovation et le développement à l'échelle régionale* (RDA 2.0) (2017)
https://www.canada.ca/content/dam/isde-isde/documents/pdf/newsroom/2017-04-14_fra.pdf

atlantique soit davantage attrayant aux yeux des immigrants et réagir aux besoins constants et nouveaux du marché du travail. »²¹

- Le *budget fédéral 2018* appuie l'intégration des éléments de diversité aux plans de croissance économique. Il précise ce qui suit : « La diversité fait la force du Canada. Pour réussir dans un monde en continuel changement, nous devons incarner notre diversité dans notre économie et donner ainsi à tous les Canadiens des chances réelles et égales de réussir. »²²
- Le *plan Investir dans le Canada*²³ (2017) souligne la nécessité d'avoir une infrastructure permettant de « favoriser la croissance économique à long terme » et de « bâtir des collectivités inclusives ».
- *La vision du tourisme du Canada*²⁴ (2016) met l'accent sur la *promotion* pour attirer les touristes, et ce, en rendant ses destinations plus faciles d'accès et en continuant d'innover et de miser sur les produits offerts.

Les répondants clés à l'interne ont signalé qu'il y a eu certains défis liés à l'intégration de quelques priorités récentes de l'APECA et du gouvernement du Canada relativement au programme de développement économique des collectivités de l'APECA. Ils ont souligné que la façon dont le programme de développement économique des collectivités devrait intégrer et traiter les priorités en matière d'innovation, de fabrication de pointe et de diversité n'était pas toujours claire. (Pour de plus amples détails, voir la section 4.5, constatation 14.)

Constatation 5 : Le programme soutient la capacité des collectivités et la croissance des secteurs pour un développement économique plus large.

Le programme Collectivités et croissance inclusive (CCI) contribue au perfectionnement des capacités de base et au développement de l'infrastructure de base des collectivités qui facilitent un développement économique plus large et efficace. Un corpus de documents substantiel décrit les nombreuses répercussions des activités de développement des collectivités.

- Les infrastructures constituent une composante essentielle de la viabilité économique de toutes les régions, qu'elles soient urbaines ou rurales. L'état des infrastructures est important en raison de son incidence sur la capacité d'une collectivité à attirer des investissements résidentiels et commerciaux.²⁵ La distance et les populations réduites posent un défi quant à l'entretien adéquat des infrastructures dans les secteurs ruraux.²⁶

²¹ *Stratégie de croissance pour l'Atlantique - Rapport de l'année 2 - Mise à jour à l'intention des Canadiens de l'Atlantique* (2018) http://www.acoa-apeca.gc.ca/ags-sca/assets/AGS-update_fr_web.pdf.

²² *Égalité et croissance, Une classe moyenne forte* (2018) <https://www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/budget-2018-fr.pdf>.

²³ *Plan Investir dans le Canada* (2017) <https://www.infrastructure.gc.ca/plan/about-invest-apropos-fra.html>.

²⁴ *La vision du tourisme du Canada* (2016) <https://www.ic.gc.ca/eic/site/095.nsf/fra/accueil>.

²⁵ Jamie McIntyre, Institut des politiques du Nord, *Endroits pour la croissance : Pratiques exemplaires du développement économique régional communautaire dans le Nord ontarien*, 2018, p. 6.

²⁶ Chambre de commerce du Canada, *Argumentation économique en faveur de l'investissement dans les collectivités éloignées du Canada*, 2011, p. 3.

- Le développement des collectivités vise à améliorer la qualité de vie globale au sein des collectivités. Les commodités collectives comme les possibilités en matière de commerce au détail et d'activités récréatives facilitent un développement économique plus large en rendant les collectivités plus attrayantes pour les entreprises et leurs travailleurs.²⁷
- Le développement des collectivités aide à attirer de nouveaux résidents au sein des collectivités rurales. L'immigration constitue un élément clé pour combler les lacunes en matière de main-d'œuvre. Participer à l'économie mondiale signifie attirer et accueillir des travailleurs d'ailleurs qui possèdent des compétences et des aptitudes particulières ou qui comblent les lacunes en matière de main-d'œuvre.²⁸
- Le développement des collectivités renforce l'inclusion sociale en promouvant la participation des citoyens aux activités, aux programmes ou aux résultats économiques.²⁹ L'examen du développement d'un point de vue holistique, y compris les facteurs sociaux et économiques, est essentiel au bien-être des collectivités.³⁰ L'attachement à un lieu peut être un puissant outil de motivation pour les collectivités relativement à la prise de mesures visant à préserver et à améliorer leurs collectivités.³¹ Le rôle que jouent l'engagement à l'égard d'un lieu, la confiance en soi et une attitude positive ne devrait pas être sous-estimé.³² Les recherches ont montré une forte corrélation entre l'attachement social et les offres sociales, l'ouverture et l'esthétique des collectivités.³³
- Le développement des compétences est souvent l'une des composantes majeures des efforts visant à développer la capacité des collectivités.³⁴ Le développement des compétences peut renforcer la capacité globale des collectivités à surmonter les difficultés économiques.³⁵ Par exemple, le fait d'accroître les capacités des collectivités en matière de gouvernance permettra de veiller à ce que les dirigeants des collectivités s'acquittent mieux de leurs tâches relatives à la communication et à la collaboration avec toutes sortes d'intervenants gouvernementaux et d'intervenants du milieu des

²⁷ Organisation de coopération et de développement économiques, Greg Clark, Joe Husley et Debra Mountford, *Le nouveau paradigme rural : Politiques et gouvernance*, 2006.

²⁸ Forum des politiques publiques, *The People Imperative: Come from Away and Stay: Strategies to Grow Population and Prosperity in Atlantic Canada*, 2018, p. 6.

²⁹ Laura Ryser et Greg Halseth, « Rural Economic Development: A Review of the Literature from Industrialized Economies », *Geography Compass*, vol. 4, n° 6 (2010), p. 517.

³⁰ Jamie McIntyre, Institut des politiques du Nord, *Endroits pour la croissance : Pratiques exemplaires du développement économique régional communautaire dans le Nord ontarien*, 2018, p. 16.

³¹ Nikolay Mihaylov et Douglas D. Perkins, « Community Place Attachment and its Role in Social Capital Development », *Place Attachment: Advances in Theory, Methods and Research*, chapitre 5, Routledge, directeurs de la rédaction : Lynn Manzo et Patrick Devine-Wright, 2013, p. 61 à 74.

https://www.researchgate.net/publication/287103163_Community_place_attachment_and_its_role_in_social_capital_development

³² Kelly Vodden, « Heroes, Hope and Resource Development in Canada's Periphery: Lessons from Newfoundland and Labrador », chapitre 17, *The Next Rural Economies: Constructing Rural Place in Global Economies*. Sous la direction de Greg Halseth, de Sean Markey et de David Bruce, 2010.

³³ Nancy Thompson, Useful Community Development, *Community Attachment Research is a Game Changer*. <https://www.useful-community-development.org/community-attachment.html> (consulté la dernière fois le 27 juin 2018).

³⁴ David J.A. Douglas, directeur de la rédaction, *Rural Planning and Development in Canada*, 2012, p. 299.

³⁵ Laura Ryser et Greg Halseth, « Rural Economic Development: A Review of the Literature from Industrialized Economies », *Geography Compass*, vol. 4, n° 6 (2010), p. 516.

affaires.³⁶ Les documents sur le développement international des collectivités font état du fait qu'encourager l'entrepreneuriat au moyen de divers programmes de soutien se veut une façon efficace d'améliorer les résultats au sein des collectivités.³⁷ Les emplois spécialisés et les occasions d'avancement professionnel sont essentiels au maintien des populations locales. Ils permettent de fidéliser les jeunes générations, de faciliter le retour de ceux qui ont quitté les milieux ruraux et d'attirer de nouvelles familles.³⁸

- Le développement des collectivités au moyen du renforcement des capacités est un processus progressif.³⁹ Les recherches laissent supposer que les politiques relatives au développement rural doivent être souples, axées sur un lieu en particulier et de longue durée et qu'elles doivent offrir un soutien.⁴⁰ Pour aider à donner au Canada rural les moyens de surmonter les difficultés économiques, sociaux et environnementaux, les collectivités rurales ont besoin d'engagements prolongés afin de s'assurer que les priorités rurales reçoivent les ressources et l'attention soutenues nécessaires pour régler les problèmes profondément enracinés par le biais d'initiatives stratégiques.⁴¹

4.2. Rendement : Efficacité

Dans l'ensemble, cette étude établit que le programme contribue à l'atteinte des résultats escomptés. L'approche de l'APECA en matière de prestation, en particulier ses efforts visant à établir des collaborations et à tirer parti du soutien apporté aux initiatives, facilite l'atteinte de résultats. En raison des modifications apportées au contexte régional et au contexte du gouvernement fédéral, il existe des occasions d'améliorer l'efficacité du programme au moyen d'efforts continus en matière de priorités, de communication et de coordination, et d'accroître l'accessibilité aux renseignements utiles qui soutiennent la prise de décisions et la production de rapports.

Question 3 : De quelle façon les partenariats ont-ils contribué à l'atteinte des objectifs du programme CCI?

³⁶ Rob Greenwood et Candice Pike, avec la collaboration de Wade Kearley, *A Commitment to Place: The Social Foundations of Innovation in Newfoundland and Labrador*, The Harris Centre, 2011.

³⁷ Forum économique mondial, *The Inclusive Growth and Development Report*, 2017, p. vii.

³⁸ Scottish Sea Farms, avec la collaboration d'Imani Development, *Impact Summary 2018: Measuring 10 Years of Farming Orkney Waters*, 2018, p. 18.

³⁹ Tamara Krawchenko et Marguerite Cassin, *Agency at the Local Level: Capturing Community and Economic Development Practices in Rural Atlantic Canada*. Préparé pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et la Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique, mai 2013, p. 81.

⁴⁰ Laura Ryser et Greg Halseth, « Rural Economic Development: A Review of the Literature from Industrialized Economies », *Geography Compass*, vol. 4, n° 6 (2010), p. 518.

⁴¹ Fédération canadienne des municipalités, *Canada rural : la voix et la vision nationales qui s'imposent : le rôle du gouvernement fédéral dans la durabilité rurale*, 2009, p. 5.

Constatation 6 : L’APECA est reconnue comme partenaire de confiance. Les partenariats ont eu des conséquences de différentes façons, notamment en tirant parti d’autres sources de financement par l’entremise des gouvernements provinciaux, d’autres programmes nationaux et du secteur privé.

L’Agence collabore avec un éventail d’intervenants du milieu des affaires, des collectivités et du gouvernement dans le but de tirer parti de leur soutien, de coordonner le développement économique et de faire face aux obstacles économiques. Toutes les sources de données confirment que les partenariats sont essentiels au succès des programmes de l’APECA :

- Les recherches laissent supposer que le développement économique doit comprendre et inclure les relations sociales, les différents partenariats, le travail collectif visant à cerner les besoins et les problèmes et l’adoption d’une solution commune.⁴² Le renforcement des capacités économiques dans les collectivités du Canada atlantique repose, à l’échelon des collectivités, sur les dirigeants bénévoles qui proviennent des organismes locaux de développement économique des collectivités ainsi que sur le rôle important des municipalités et des gouvernements locaux. Le fait de miser sur des partenariats à l’échelon des collectivités est un élément clé de toute stratégie de développement des collectivités.
- Les résultats du sondage auprès de la clientèle et les données des projets révèlent que la plupart des projets (90 pour cent) ont bénéficié de la contribution de partenaires, que ce soit en nature ou au moyen de soutiens financiers. Les clients ont souligné que, la plupart du temps, les gouvernements provinciaux et les administrations municipales participaient en tant que partenaires principaux, suivis des organismes non gouvernementaux et des autres ministères fédéraux.
- Plus de la moitié des répondants au sondage ont déterminé que la collaboration avec des partenaires a été un facteur important pour la réussite de leurs projets. Les répondants clés à l’interne ont souligné qu’outre le rôle important qu’elles ont joué dans la mobilisation de fonds (pour de plus amples détails, voir la section 4.3), les collaborations ont mené à l’exécution de projets plus viables, plus stratégiques et plus durables. Plus de la moitié des répondants au sondage ont aussi fait savoir que les projets ont, à leur tour, contribué à l’instauration d’une collaboration plus étroite entre les intervenants des collectivités sur les enjeux de développement économique. Les résultats du sondage ont aussi fait ressortir la nature durable de ces collaborations; 96 pour cent des répondants ont mentionné qu’ils travaillaient toujours avec certains ou la totalité de ces partenaires.
- Les entrevues avec les répondants clés et les études de cas ont révélé que le personnel de l’APECA profite d’un bon réseau de personnes-ressources, qu’il est crédible et qu’il a établi des relations de confiance avec ses partenaires.
- Les études de cas ont déterminé que la collaboration et l’engagement des intervenants (à l’interne, à l’externe, au secteur public et au secteur privé) constituent des éléments clés du succès des projets. Voici deux exemples :

⁴² S. Wilson-Forsberg, « The adaptation of rural communities to socio-economic change: Theoretical insights from Atlantic Canada », *Journal of Rural and Community Development*, vol 8, n° 1 (2013), p. 160 à 177.

- La ville de Souris a travaillé avec de nombreux intervenants à l'élaboration du concept pour le parc d'accès à la plage de Souris. Parmi les partenaires non financiers importants, citons : une entreprise locale de services publics, qui a déplacé les poteaux électriques et le câblage aérien afin d'améliorer une vue panoramique populaire auprès des touristes; le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, qui a aménagé un passage piétonnier pour la sécurité des piétons et dirigé le remplissage d'une zone de terre humide aux fins d'aménagement d'un stationnement pour véhicules récréatifs.
- L'Association Destination Cap-Breton (DCBA) a mobilisé ses partenaires financiers clés afin d'assurer la planification stratégique visant à répondre aux besoins de l'industrie du tourisme du Cap-Breton, ce qui a mené à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'initiative relative aux festivals et aux activités du Cap-Breton. Les répondants clés ont fait remarquer que la participation active de l'APECA, de la DCBA et des municipalités régionales à la planification, au financement et à la mise en œuvre de cette initiative a été essentielle au succès de cette dernière.
- Le sondage auprès de la clientèle, les entrevues avec les répondants clés et les études de cas montrent qu'un certain nombre de projets ont aussi mis à contribution des collaborateurs et des partenaires représentant les intérêts de groupes divers du Canada atlantique (p. ex. les jeunes, les femmes, les communautés autochtones, les nouveaux arrivants/immigrants et les minorités linguistiques), tel qu'il est décrit à la section 4.2.

Constatation 7 : La nature des partenariats de l'APECA se transforme afin de combler les lacunes de l'écosystème. Le personnel du programme CCI joue des rôles de rassembleur et d'orienteur de plus en plus complexes.

Le rôle d'orienteur de l'APECA comprend le rassemblement et la recherche de nouveaux partenaires de financement. L'Agence mise sur ses capacités de facilitation et de rassemblement afin de collaborer avec les partenaires et de les mobiliser dans le but de faire progresser l'économie de la région et de combler les lacunes de l'écosystème.

Le rôle de l'Agence consistant à rassembler des fonds et d'autres partenariats aux fins de développement économique de la région n'est pas nouveau, mais il est de plus en plus important et il évolue. Les entrevues avec les répondants clés et l'examen des documents internes ont fait ressortir divers facteurs de l'écosystème qui ont contribué au rôle de plus en plus complexe que joue l'APECA pour soutenir le développement économique des collectivités :

- La réorganisation de quelques ministères provinciaux s'est traduite par une certaine instabilité et a suscité de l'incertitude chez les intervenants en ce qui a trait à l'accessibilité du programme et de partenariats.
- La dissolution du modèle des Organismes de développement économique régionaux (ODER) en 2012-2013 a créé des écarts de capacités pour la coordination et la planification dans certaines collectivités de la région. Le rôle d'ODER était de favoriser et de stimuler le développement économique à l'échelon local grâce à des partenariats avec d'autres intervenants. Les gouvernements provinciaux et les autres intervenants ont dans une certaine mesure présenté de nouveaux modèles et programmes pour combler les besoins actuels.

- La population vieillissante du Canada atlantique et l'exode des jeunes des collectivités rurales ont créé des difficultés aux chapitres de la capacité de leadership et du bénévolat. Les recherches montrent que la réussite sur le plan du développement des collectivités est dans une large mesure tributaire du leadership et de la disponibilité de bénévoles.
- Nombre de groupes dans les municipalités et collectivités rurales ne disposent pas des ressources nécessaires pour assurer une planification stratégique ni rédiger des propositions de financement.

Ces écarts ont contribué à une demande accrue en soutiens non financiers de la part du personnel de l'APECA, notamment une orientation et des conseils généraux, ainsi qu'à des rôles de plus en plus complexes de rassembleur et d'orienteur. Les intervenants à l'interne ont signalé des changements d'approche au cours de la période de l'évaluation :

- L'APECA invite de plus en plus les clients à adopter une approche vaste et régionale pour les partenariats et initiatives (p. ex. pour plusieurs municipalités, panatlantique).
- Le rôle de l'APECA dans le cadre des partenariats est devenu plus complexe et stratégique; l'Agence centre maintenant son attention sur les approches proactives à la mise en place de partenariats avec d'autres ministères gouvernementaux. Ces partenariats sont plus ouverts et collaboratifs que jamais et sont encore plus axés sur la complémentarité – surtout avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales.
- Le transfert de l'APECA au portefeuille d'ISDE en 2016 a permis à l'Agence de jouer un rôle accru pour faciliter une approche pangouvernementale dans la région. Les répondants clés affirment que l'APECA tire profit des programmes nationaux avec une grande proactivité pour financer les projets. Par ailleurs, les rôles de rassembleur et d'orienteur se veulent plus prédominants en raison de la nouvelle attention portée à la coordination et à la collaboration panatlantiques.
- Les études de cas donnent des exemples du rôle intégral qu'a joué le personnel de l'APECA en offrant conseils et orientation, en rassemblant et en mettant à contribution d'autres intervenants. Par exemple, dans le cas de Holyrood (T.-N.-L.), le personnel de l'APECA a fourni des conseils et une orientation aux premières étapes du projet, a rassemblé des partenaires et a contribué à la planification du projet dans le but d'obtenir des résultats en lien avec la stimulation de la croissance économique dans la collectivité. Dans le comté de Cumberland (N.-É.), le personnel de l'APECA a aidé à coordonner et à faciliter les échanges entre les collaborateurs qui ont contribué aux résultats positifs du projet relatifs à l'énergie propre.

Question 4 : Dans quelle mesure le programme CCI a-t-il prévu des activités de renforcement des capacités pour combler les écarts de compétences?

Constatation 8 : Le programme a contribué à combler les écarts de compétences en affaires, notamment l'entrepreneuriat, par la mise en place de soutiens financiers et autres destinés aux clients et à d'autres intervenants.

L'APECA finance une gamme de projets axés sur le développement des compétences en affaires. Un examen des documents du programme montre que l'APECA a financé des universités, des collèges et d'autres organismes tiers dans le but d'offrir une formation en entrepreneuriat et en développement économique des collectivités.

- Les projets universitaires et collégiaux sont centrés sur les programmes en entrepreneuriat ainsi que sur la technologie et la recherche propre aux différents secteurs. Par exemple, l'APECA a financé le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) dans le but de rehausser son programme de développement des compétences relativement aux possibilités du secteur technologique de l'Internet des objets (IDO). L'APECA a aussi versé des fonds au Nova Scotia Community College afin d'améliorer la concurrence du secteur manufacturier de la région grâce à l'adoption de technologies de soudage de pointe.
- L'APECA investit en outre dans des organismes tiers de développement des compétences, dont les suivants :
 - Venn Innovation Inc. (Venn) : mettre les entrepreneurs en contact avec des partenaires et des ressources;
 - Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat (CDEE) : prêter main-forte aux entrepreneurs – possibilités de formation, de financement et de réseautage (N.-É.);
 - Initiative conjointe de développement économique (ICDE) : fournir des services de développement des entreprises et de la main-d'œuvre autochtones (N.-B.);
 - Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) : fournir des services de développement économique des collectivités aux collectivités francophones et acadiennes du Canada atlantique;
 - Initiative Femmes en affaires (IFA) : fournir une large gamme de services de développement des entreprises, dont des conseils professionnels, des compétences de gestion, des possibilités de réseautage et de mentorat (prestation assurée par les Corporations au bénéfice du développement communautaire [CBDC]).

Les études de cas illustrent divers exemples expliquant en quoi les projets soutiennent le développement des compétences à différents échelons. Par exemple, l'Ulnooweg Financial Education Centre (UFEC) vient en aide aux décideurs des Premières Nations en rehaussant les compétences en gouvernance et en prise de décisions financières ainsi qu'en créant des occasions de participation accrue à l'économie du Canada. Le modèle SavoirSphère traite du chevauchement des services et des inefficacités de l'offre de formation aux compétences en gestion des affaires aux experts en la matière.

Les répondants clés et les études de cas font savoir que le rôle du personnel de l'APECA a changé légèrement; il s'agit maintenant d'offrir davantage de soutien non financier pour aider à limiter les écarts de compétences dans la capacité des collectivités pour le développement économique. Plus précisément, les répondants clés ont mis en lumière les soutiens non financiers que l'APECA offre aux clients pour l'élaboration et la mise en œuvre de propositions de projets et de partenariats. Les études de cas signalent que le personnel de l'APECA est essentiel aux premiers stades d'élaboration des propositions et de la planification des projets.

L'une des difficultés de l'écosystème porte sur la connaissance et la coordination des services et des soutiens à l'appui du développement des compétences dans la région. Les entrevues avec les répondants clés laissent entendre que l'information sur les fournisseurs de services locaux en développement des compétences ne sont pas toujours faciles d'accès pour le personnel du programme de l'Agence, pas plus que pour les intervenants à l'externe.

Question 5 : Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'amélioration des infrastructures dans la collectivité?

Constatation 9 : Le programme CCI apporte une précieuse contribution à l'amélioration des infrastructures favorisant la croissance dans les collectivités et les secteurs, ce qui facilite une croissance économique soutenue dans les collectivités.

À l'instar des évaluations précédentes, la majorité (65 pour cent) des investissements au programme CCI de l'APECA ont trait à l'infrastructure, 38 pour cent étant codés en fonction des infrastructures dans les collectivités (p. ex. bâtiments polyvalents, paysages de rue, sentiers) et 27 pour cent aux infrastructures favorisant la croissance des secteurs (p. ex. tourisme, secteur naval) (voir la figure 2). Ces projets d'infrastructure améliorent la capacité des collectivités à profiter des possibilités économiques et à attirer et à fidéliser des résidents et des travailleurs qualifiés.

- Un examen des données sur le rendement et des résultats du sondage révèle que les projets d'infrastructure portent particulièrement sur les infrastructures axées sur les loisirs et la culture afin de soutenir le tourisme et la qualité de vie; sur le matériel favorisant les recherches et autres activités dans les secteurs; sur les modernisations apportées à la façade portuaire; sur les composants électriques et les bâtiments qui favorisent l'activité économique; sur les bâtiments qui comportent des locaux destinés à des entreprises commerciales.
- Les répondants clés et les études de cas font savoir que le financement au chapitre de l'infrastructure de l'APECA s'est soldé par une croissance économique soutenue dans certaines collectivités du Canada atlantique et par un potentiel de croissance économique dans d'autres. Parmi les exemples d'investissements de taille, mentionnons la revitalisation de la rue principale à Port Hawkesbury (N.-É.) en 2017-2018 et le nouveau système de prise d'eau salée au Centre des sciences de la mer, à St. Andrews (N.-B.), en 2016-2017.
- Les études de cas illustrent la façon dont les investissements de l'APECA au chapitre de l'infrastructure ont eu des répercussions soutenues dans les collectivités et les secteurs. Dans la ville de Souris (Î.-P.-É.), les investissements ont consolidé une infrastructure de la collectivité (parc d'accès à la plage de Souris), donnant ainsi aux visiteurs une meilleure première impression à leur arrivée dans la région (ou lorsqu'ils la quittent) augmentant du coup les recettes issues du tourisme. Ces investissements ont aussi permis d'ajouter des commodités qui se sont soldées par des possibilités commerciales. Dans la ville de Holyrood (T.-N.-L.), des investissements de taille au chapitre des infrastructures physiques (brise-lame, quai, aire de travail et infrastructures sous-marines) se sont traduits par une croissance soutenue du secteur de la technologie océanique et une croissance subséquente des commodités dans la collectivité, notamment les routes, les écoles et les loisirs.

- Un examen de la littérature a fait ressortir les liens qui existent entre les investissements au chapitre de l'infrastructure et les résultats liés à l'habitabilité, à la fidélisation de la main-d'œuvre, aux possibilités d'attirer des investissements et au tourisme (voir la section 4.1, constatation 4).

Constatation 10 : Les programmes de courte durée (p. ex. PIC 150, FAIC) ont facilité la réalisation des résultats liés aux infrastructures.

Même si ces programmes n'étaient pas visés par l'évaluation, la demande se fait forte, et les avantages que les clients tirent du financement reçu dans le cadre des programmes d'infrastructure de courte durée du Canada atlantique sont loin d'être négligeables.

- Les répondants clés à l'interne signalent une forte demande pour les fonds versés par les programmes de courte durée comme le PIC 150 et le FAIC et font ressortir la nécessité d'avoir davantage d'options et de possibilités de financement des infrastructures à l'échelon des collectivités. Les programmes de financement de courte durée ont élargi la portée des programmes actuels de développement des collectivités de l'APECA, permettant le financement de petits projets d'infrastructure dans des collectivités où ces projets n'auraient pas vu le jour.
- Les clients et les études de cas viennent étayer l'importance du financement des infrastructures. Plus particulièrement, les études de cas montrent qu'il peut s'avérer difficile d'accéder au financement visant les petits projets d'infrastructure et que les programmes de courte durée ont été bénéfiques pour satisfaire à des besoins pressants qui pourraient n'être visés par aucun autre programme. Le sondage mené auprès de la clientèle a fait ressortir trois facteurs qui font obstacle à la réussite des projets des clients : insuffisance du financement, difficultés sur le plan de la durabilité et insuffisance de l'infrastructure existante (ou problèmes à ce chapitre).

Question 6 : Dans quelle mesure les clients élaborent-ils des plans d'investissement stratégique pour ensuite les mettre en œuvre?

Constatation 11 : L'APECA a contribué à un nombre inférieur de projets de planification grâce au programme CCI comparativement à la période d'évaluation précédente. Or, d'autres soutiens à la planification ont vu le jour dans l'écosystème du Canada atlantique, et la demande s'est maintenue (et a même augmenté) pour les soutiens à la planification offerts par le personnel de l'APECA.

L'APECA a soutenu la planification stratégique dans les collectivités et les secteurs. Bien qu'il y ait eu un recul sur le plan du financement des projets axés sur la planification, le personnel de l'APECA a contribué à la planification stratégique de diverses façons.

- Le financement des projets S et C a diminué dans le cas de la planification des investissements stratégiques par rapport aux périodes d'évaluation précédentes. Les données relatives au rendement révèlent que la planification stratégique a compté pour environ 6 pour cent, ou 10,3 millions de dollars, du total des investissements CCI entre 2012 et 2018. Pour les besoins de la

comparaison, l'évaluation précédente du programme menée en 2014⁴³ a signalé des investissements de 42,6 millions de dollars en planification stratégique sur quatre ans (de 2008 à 2012).

- Les répondants clés affirment que les activités de planification stratégique sont souvent intégrées à un vaste projet S et C plutôt que d'être codées séparément. De plus, l'APECA finance quelques activités de planification des investissements stratégiques dans le cadre de projets en adoptant d'autres moyens, comme les Services-conseils (SC) offerts par les CBDC ou par les gouvernements provinciaux ou les administrations municipales.
- Les répondants clés font savoir que, comparativement aux périodes d'évaluation précédentes, on demande davantage au personnel de l'APECA d'apporter un soutien non financier, y compris des conseils et une orientation en lien avec la planification des investissements stratégiques. Parmi les facteurs pouvant influencer sur la nécessité d'un nombre accru de soutiens à la planification stratégique de la part de l'APECA, citons les changements de programmes et de priorités de l'APECA, la réorganisation des ministères provinciaux, la dissolution du modèle ODER et une capacité insuffisante dans les collectivités rurales attribuable aux changements démographiques (vieillesse de la population, expérience de bénévolat).

Constatation 12 : Les plans d'investissement stratégiques ont augmenté la capacité, multiplié les partenariats et soutenu le processus décisionnel.

Les constatations du sondage et les études de cas viennent confirmer l'importance de la planification stratégique pour accroître les conséquences du développement économique.

- Parmi les clients qui ont mené une planification stratégique, 92 pour cent font savoir que des mesures concrètes avaient été prises pour la mise en œuvre du plan dans une mesure modérée, importante ou très importante. Le tiers (33 pour cent) des clients qui ont répondu au sondage ont signalé qu'au cours de la dernière année leurs projets avaient contribué à la mise en place de plans ou de stratégies de développement économique (p. ex. plans opérationnels, évaluations/études des besoins).
- Les clients qui ont fait mention de la mise en place d'un plan ou d'une stratégie de développement économique comme résultat du projet ont signalé des conséquences positives. Ils ont fait savoir que les plans ont facilité les décisions au sujet des activités et initiatives à venir (73 pour cent); ont permis de cerner un processus ou une stratégie de mobilisation des partenaires ou des collectivités (67 %); ont mis de l'avant des initiatives qui contribuent au développement des entreprises/secteurs ou à la croissance de l'emploi (67 pour cent); ont mobilisé les intervenants pendant l'élaboration du plan (64 pour cent).
- Toutes les études de cas comptaient un volet de planification stratégique dès le départ ou des plans techniques, comme des plans d'ingénierie, et une planification du développement économique des collectivités. Par exemple, dans la ville de Holyrood (T.-N.-L.), le projet comportait la réalisation d'une évaluation des besoins/analyse de faisabilité visant l'aménagement d'un parc de la technologie océanique dans les limites de la ville. Dans le comté de Cumberland (N.-É.), l'APECA a

⁴³ *Évaluation des sous-programmes Mobilisation des collectivités et Investissement dans les collectivités de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.*

financé un plan permettant de faire ressortir les options, de déterminer la faisabilité et de cerner les conséquences éventuelles de l'adoption de technologies pour la création d'un réseau électrique intelligent.

Question 7 : Dans quelle mesure les activités du programme facilitent-elles ou limitent-elles la croissance inclusive (minorités linguistiques, jeunes, Autochtones, nouveaux arrivants, etc.) et l'égalité des genres dans les collectivités du Canada?

Constatation 13 : Le programme CCI a contribué dans une certaine mesure à la croissance inclusive dans les collectivités.

L'APECA a contribué dans une certaine mesure à la réalisation de résultats par le biais du programme CCI. Par le passé, les programmes de développement des collectivités de l'APECA ont évalué les besoins et les possibilités pour divers groupes, dont les jeunes, les femmes, les communautés autochtones et les minorités linguistiques. Plus récemment, le programme a soutenu des initiatives axées sur les nouveaux arrivants au Canada et s'est aligné sur les priorités définies dans le Plan d'innovation et des compétences et dans la Stratégie de croissance pour l'Atlantique.

- Les écarts dans les processus et systèmes actuels de codage de projets compliquent l'évaluation des conséquences sur diverses communautés, mais voici des exemples de projets CCI financés : Initiative Femmes en affaires (IFA); Initiative conjointe de développement économique (ICDE); Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE); Ulnooweg Development Group.⁴⁴
- Tous les projets d'études de cas montrent que les besoins des jeunes, des femmes et des communautés autochtones ont fait l'objet d'une certaine réflexion. Les projets entrepris dans le cadre de deux des études de cas ont analysé les besoins des nouveaux arrivants et ceux des personnes handicapées. Le projet Ulnooweg vise exclusivement les besoins des communautés autochtones. Une composante du financement du projet SavoirSphère était centrée sur les femmes en affaires
- Le sondage auprès de la clientèle met en lumière le fait que certains projets ont fait appel à des collaborateurs ou à des partenaires qui représentaient les intérêts de groupes divers. Des 270 répondants qui ont mentionné que leurs projets faisaient appel à des partenaires, certains ont signalé qu'il s'agissait de partenaires qui représentaient les intérêts des groupes de diversité suivants : jeunes (37 pour cent, n=99), femmes (29 pour cent, n=79), Autochtones (27 pour cent, n=72), nouveaux arrivants (19 pour cent, n=51), minorités linguistiques (19 pour cent, n=50).

Constatation 14 : La croissance inclusive est une priorité et un concept plutôt nouveaux pour l'APECA. L'Agence n'a pas encore pleinement défini son approche ou sa capacité à satisfaire aux besoins de groupes divers par le biais de ses programmes.

Le gouvernement du Canada s'engage à intégrer les besoins de groupes divers à la conception et à la prestation de programmes. L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) se veut un processus

⁴⁴ De plus amples renseignements sur la nature de ces programmes sont donnés à la section 4.2.

analytique qui sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur des groupes divers (femmes, hommes ou autres). L'ajout du mot « plus » signifie que l'analyse ne se limite pas au sexe (différences biologiques) ou au genre (la construction sociale du sexe) mais qu'elle considère d'autres facteurs comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge ou le fait de vivre avec un handicap de nature physique ou intellectuelle.⁴⁵

Les documents du programme, les entrevues avec les répondants clés à l'interne et les études de cas font ressortir des possibilités d'élargir la portée et la cohérence de l'approche adoptée par l'APECA pour la croissance inclusive.

- Le codage des projets compte des écarts qui posent problème lorsque vient le moment de déterminer le rayonnement de l'Agence auprès de populations précises.
- Les répondants clés à l'interne font remarquer que l'APECA a fait des progrès, même si elle n'a commencé à accorder la priorité à la croissance inclusive qu'à la fin de la période d'évaluation. Plus particulièrement, l'APECA a noué de nouveaux partenariats en lien avec l'immigration, notamment par l'intermédiaire d'initiatives avec la Chambre de Commerce de Fredericton, qui a entrepris un projet de jumelage pour entreprises d'immigrants, et avec le Ballet-théâtre atlantique du Canada, qui a organisé et tenu quatre sommets de l'immigration.
- Les résultats provenant des répondants clés à l'interne laissent voir que les gens ne comprennent pas tous le sens et l'importance de la croissance inclusive (c'est-à-dire les avantages économiques), tout comme les meilleures façons d'intégrer la croissance inclusive au travail quotidien. Cependant, lorsqu'il est question de l'importance et de l'intégration dans un contexte rural, les répondants clés à l'interne confirment qu'ils comprennent uniformément l'application dans le cadre de la prestation du programme.
- Bien que toutes les études de cas fassent état d'une certaine intégration de l'inclusivité dans leurs projets, il s'agissait tout de même d'une considération secondaire et non d'un volet explicite de la planification des projets.

4.3. Rendement : Efficacité et économie

La présente section examine la mesure dans laquelle l'APECA se sert des ressources du programme CCI (p. ex. S et C, et F et E [y compris les ressources humaines]) pour optimiser les résultats du programme.

Question 8 : Dans quelle mesure les structures de mesure du rendement sont-elles efficaces pour faire rapport de la réalisation des résultats du programme?

Constatation 15 : L'APECA a amélioré ses structures de mesure du rendement depuis l'évaluation précédente, surtout en ce qui a trait au codage des projets. Il y a cependant des écarts au chapitre de

⁴⁵ Condition féminine Canada. Consulté le 18 décembre 2018. <https://www.swc-cfc.gc.ca/gba-acis/index-fr.html>

l'information accessible sur les résultats du programme, les priorités de l'APECA comme la croissance inclusive et les soutiens non financiers offerts par l'Agence.

L'accessibilité de données utiles et rapides sur la mesure du rendement aux fins de prise de décisions facilite l'efficacité du programme. L'APECA a adopté de nouveaux outils et processus depuis la dernière évaluation du programme afin d'améliorer l'accessibilité des renseignements sur le rendement.

- L'APECA a mis au point des outils d'orientation pour aider à améliorer les investissements stratégiques et le codage des projets de développement des collectivités depuis la dernière évaluation du programme.⁴⁶ Selon les répondants clés et les documents du programme, ces efforts se sont soldés par un codage plus cohérent des projets dans QAccess comparativement à l'évaluation de 2014. Comme conséquence des nouvelles directives de codage présentées en 2014-2015, les données du programme montrent maintenant l'identificateur des types de projets standard pour presque 64 pour cent (254 millions de dollars) de toutes les contributions CCI approuvées pendant la période de l'évaluation. Aucun type de projet n'était précisé pour quelque 32 pour cent (144 millions de dollars) des contributions approuvées, principalement au début de la période d'évaluation.
- Or, les entrevues avec les répondants clés à l'interne ont également fait ressortir que le personnel de l'APECA ne comprend pas systématiquement et ne peut pas appliquer uniformément les lignes directrices sur le codage du développement des collectivités. Dans certains cas, les employés ont signalé la nécessité d'une formation de meilleure qualité sur le codage des projets.

Les répondants clés font état de difficulté d'accès aux données sur le rendement dans le cas de la gestion des programmes et des rapports connexes. Une analyse des outils actuels de mesure et de suivi révèle la nécessité constante d'éliminer les écarts au chapitre de la collecte et de l'utilisation des données sur le rendement, plus particulièrement en ce qui a trait à la préparation de rapports sur les priorités actuelles et les résultats à plus grande échelle.

- Selon les entrevues avec les répondants clés, il s'avérerait complexe de compiler les données sur le rendement destinées aux rapports de l'entreprise à partir des outils de suivi existants, comme QAccess et GX. Les répondants clés de la direction à l'interne ont proposé le nouveau Système de gestion des programmes de subventions et de contributions (GPSC) comme une occasion d'enrichir la collecte de données.
- Un examen des données sur le programme révèle qu'il existe toujours des difficultés pour ce qui est de l'utilisation des outils administratifs actuels pour faire le suivi des résultats du programme, notamment ceux qui ont trait aux nouvelles priorités du gouvernement du Canada. Bien que les outils de gestion de projets en place soient munis de composants permettant le suivi des résultats, les données recueillies portent sur les activités ou les extraits des projets. Plus récemment, l'APECA a ajouté des champs (« indicateurs ») à son système de gestion des projets pour combler les besoins d'information associés à quelques-unes des priorités cernées, comme l'écotechnologie et le tourisme; les premiers résultats sont plutôt positifs.

⁴⁶ *Cadre d'investissement dans les collectivités* (2015) de l'APECA et *Types de projets de développement des collectivités et lignes directrices pour le suivi des résultats*. (2014).

- Selon un examen des données sur la mesure du rendement, les outils administratifs en place ne permettent pas le suivi systématique des données sur les investissements versés pour le soutien de divers groupes de diversité (p. ex. les femmes, les jeunes, les Autochtones, les nouveaux arrivants, les minorités linguistiques, les collectivités rurales/urbaines, etc.). Même si certains champs (« indicateurs ») de l'outil de gestion de projets de l'APECA permettent le suivi du rayonnement d'un projet auprès des femmes, des collectivités rurales et urbaines, des Autochtones et des minorités linguistiques, le codage n'est pas uniforme à l'échelle de l'Agence.
- Les entrevues avec les répondants clés et l'examen des systèmes de mesure du rendement font état de l'absence d'un mécanisme actuel de suivi des activités non financières menées par le personnel de l'APECA pour venir en aide aux clients et soutenir les initiatives de développement des collectivités. Comme mentionné, le personnel de l'APECA joue un rôle important pour ce qui est de la concertation, de l'orientation, du rassemblement et de l'offre de conseils généraux. Les répondants clés à l'interne et à l'externe ont systématiquement fait savoir que les soutiens non financiers constituent un investissement de taille pour l'APECA et qu'il s'agit d'un élément crucial de l'approche de l'Agence pour assurer la prestation des programmes. Les répondants clés ont signalé que le fait d'avoir en main des données de suivi des investissements dans les soutiens non financiers permettrait de broser un tableau plus cohérent de l'incidence des programmes.

Question 9 : À la lumière des résultats réalisés, dans quelle mesure les ressources affectées (p. ex. ETP, finances) sont-elles utilisées avec efficacité?

Constatation 16 : Les coûts de prestation sont comparables aux montants rapportés dans les évaluations précédentes.

Dans l'ensemble, l'APECA a assuré la prestation du programme CCI de façon rentable. Ses soutiens financiers et autres ont permis des projets qui misaient sur des montants importants provenant d'autres organismes. Parmi les mécanismes qui ont favorisé la prestation efficace et efficiente du programme, signalons les changements de structure et de gouvernance, la présence physique dans les collectivités et la refonte du formulaire d'approbation de projet de l'Agence. Parmi les facteurs qui font obstacle à l'efficacité de la prestation, citons l'évolution des attentes quant au rôle d'orienteur et la nécessité d'employer des outils et des technologies de pointe sur le terrain.

- Les coûts internes sont proportionnels au montant du financement fourni, se comparent plutôt bien d'une région de l'APECA à l'autre et sont comparables aux évaluations précédentes. Une analyse des données financières (GX) indique que les dépenses totales affectées au programme CCI au cours de la période de l'évaluation se chiffraient à 452,8 millions de dollars.
- Le programme a su mettre à profit d'importants montants provenant d'autres organismes, ce qui en a favorisé l'efficacité. Le programme CCI a contribué 392,6 millions de dollars (les coûts du projet ont totalisé 1,2 milliard de dollars), tirant 777,8 millions d'autres organismes. En moyenne, chaque dollar que l'APECA a investi a su tirer 1,95 \$ d'autres organismes. Ce chiffre est comparable à celui de l'évaluation précédente, qui signalait 2,14 \$ pour chaque dollar investi par l'APECA.
- Les répondants clés à l'interne rapportent que des changements positifs ont été apportés à la structure organisationnelle et à la gouvernance, et que ces changements ont permis aux agents de développement de se concentrer davantage sur le développement des projets proactifs et les

dossiers prioritaires. Dans certains cas, l'APECA a réorganisé ses équipes en fonction des priorités et a centralisé ses activités de gestion des contrats pour permettre aux agents de développement de passer plus de temps à communiquer avec les collectivités qu'ils servent et ainsi à en venir à les comprendre.

- Les répondants clés à l'interne soulignent l'importance d'assurer une présence physique pour l'établissement de liens avec les collectivités, particulièrement dans les milieux ruraux. Les répondants clés à l'interne ont également fait part de l'importance de ces liens dans leurs efforts visant à encourager les collectivités à se concentrer sur les conséquences régionales à plus grande échelle.
- Les répondants clés à l'interne signalent que la transition au nouveau Formulaire d'évaluation de projet (FEP) facilite l'efficacité du programme. Ils rapportent que le formulaire est plus direct, cohérent et efficace et qu'il permet une saisie améliorée des données et des rapports de plus grande qualité.

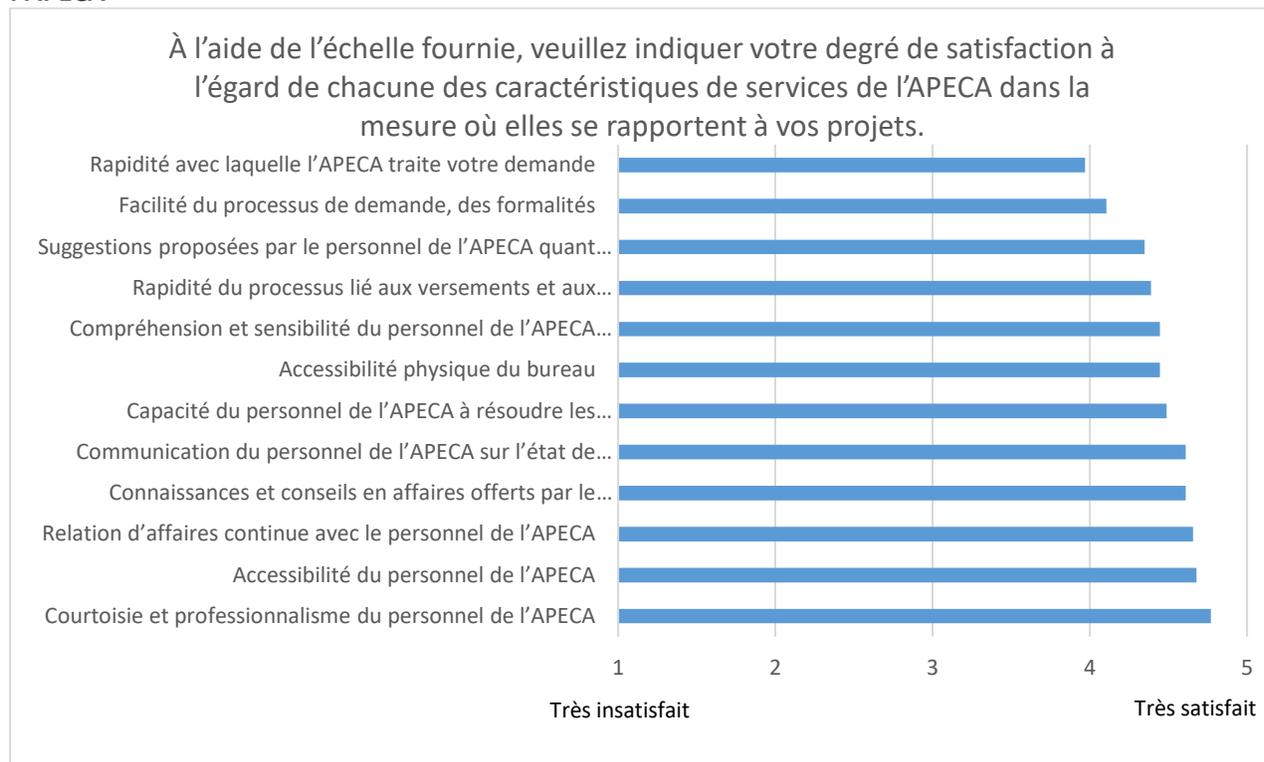
Constatation 17 : Les caractéristiques de services de l'APECA suscitent un degré élevé de satisfaction des clients.

Les répondants au sondage auprès de la clientèle font savoir que le personnel de l'APECA est proactif, efficace et qu'il est généralement prêt à aider à tous les stades du cycle de vie d'un projet, notamment pour remplir les formulaires et se retrouver dans les demandes et le processus de réclamation. Ils décrivent l'APECA comme la pierre angulaire de nombreux projets et insistent sur l'importance de la présence physique d'un représentant de l'APECA dans leur collectivité.

- Comme l'indique la figure 3, une majorité écrasante des répondants au sondage auprès de la clientèle signalent un degré élevé de satisfaction par rapport aux caractéristiques de services de l'APECA⁴⁷. Ils sont très satisfaits de la courtoisie et du professionnalisme du personnel de l'APECA (95 %), de l'accessibilité du personnel de l'APECA (94 %), ainsi que de la relation d'affaires continue avec le personnel de l'APECA (93 %) et des connaissances et conseils en affaires offerts par le personnel de l'APECA (92 %).

⁴⁷ On a demandé aux clients de répondre à la question en se servant d'une échelle de cinq points, où 1 correspondait à très insatisfait et 5, à très satisfait.

Figure 3 : Sondage auprès de la clientèle – Satisfaction par rapport aux caractéristiques des services de l’APECA



- Les clients qui ont rempli le sondage ont fourni des commentaires écrits réitérant leur satisfaction générale à l’égard des services fournis par le personnel de l’APECA. Par exemple, les clients ont parlé plus en détail des relations de travail axées sur la collaboration qu’ils ont établies avec leurs agents de programme locaux au fil des ans et ont exprimé à quel point ces relations se sont avérées la clé du succès de leurs projets. Ils ont parlé des connaissances et de l’orientation précieuses fournies par le personnel de l’APECA dans le cadre de l’élaboration de projets et de recommandations définissant les approches qui visent la diversification et le développement des collectivités.

Constatation 18 : Il y a un manque de clarté en ce qui concerne le rôle du programme de développement des collectivités dans le cadre du soutien des priorités récentes de l’APECA, ce qui pourrait mener à des inefficacités dans la prestation du programme relativement à l’atteinte de résultats.

Des incertitudes quant aux priorités concurrentes et à évolution récente de l’APECA pourraient avoir une incidence sur l’efficacité de la prestation du programme. Les répondants clés à l’interne révèlent que l’absence d’une approche uniforme et cohérente pour traiter les priorités récentes pourrait, dans une certaine mesure, avoir des répercussions sur la capacité de l’Agence à offrir le programme de façon efficace.

- Certains des répondants clés à l’interne ont révélé avoir besoin de plus de renseignements sur l’orientation du programme et sur ses liens avec les activités de développement des collectivités.

- Le programme de développement des collectivités doit demeurer souple et réactif pour répondre aux besoins uniques dans l'ensemble de la région de l'Atlantique, tout en s'adaptant pour répondre aux nouvelles priorités du gouvernement. Les répondants affirment qu'il est souvent difficile dans les milieux ruraux de soutenir les projets de développement des collectivités qui correspondent aux priorités récentes.
- La transition vers les priorités récentes exige que le personnel de l'APECA évalue les projets et gère les attentes des clients différemment puisque l'Agence ne peut soutenir tous les mêmes types de projets que par le passé. Par exemple, le mouvement en faveur de la technologie et de l'automatisation pourrait créer un décalage avec certains clients du programme CCI qui éprouvent toujours de la difficulté à répondre aux besoins de base en matière de développement économique, comme les infrastructures.
- Il est difficile d'aborder les rôles accrus de rassembleur et d'orienteur, tel qu'il a été décrit précédemment à la section 4.2 (constatation 7). Il y a des lacunes sur le plan des connaissances du personnel du programme CCI quant à l'endroit où trouver des renseignements sur d'autres sources de financement disponibles aux fins d'orientation, en particulier les autres programmes nationaux, ainsi qu'à la façon d'accéder à ces renseignements. Ce problème a une incidence sur l'efficacité puisque la recherche et la collecte de ces renseignements prennent du temps. D'autres problèmes associés à l'orientation comprennent l'absence d'une orientation claire, les contraintes relatives à la prestation des programmes fédéraux (p. ex. les limites sur le cumul et les critères d'admissibilité qui varient selon les différents ministères et programmes) et les niveaux d'approbation et de complexité supplémentaires relatifs à la collaboration avec d'autres ministères fédéraux.
- Il existe des lacunes au chapitre de l'échange de renseignements et de la coordination à l'interne; celles-ci découlent de la réorganisation des secteurs de programme et de la transition vers un travail en collaboration plus étroite axé sur les nouvelles priorités. Il existe des éléments de preuves laissant à penser que CCI assure une bonne communication entre les régions à l'échelon de la direction, et l'APECA travaille à éliminer les cloisonnements internes. Les répondants proposent la création de groupes régionaux sur les connaissances relatives aux secteurs prioritaires afin de promouvoir la mobilisation à tous les échelons de l'Agence.

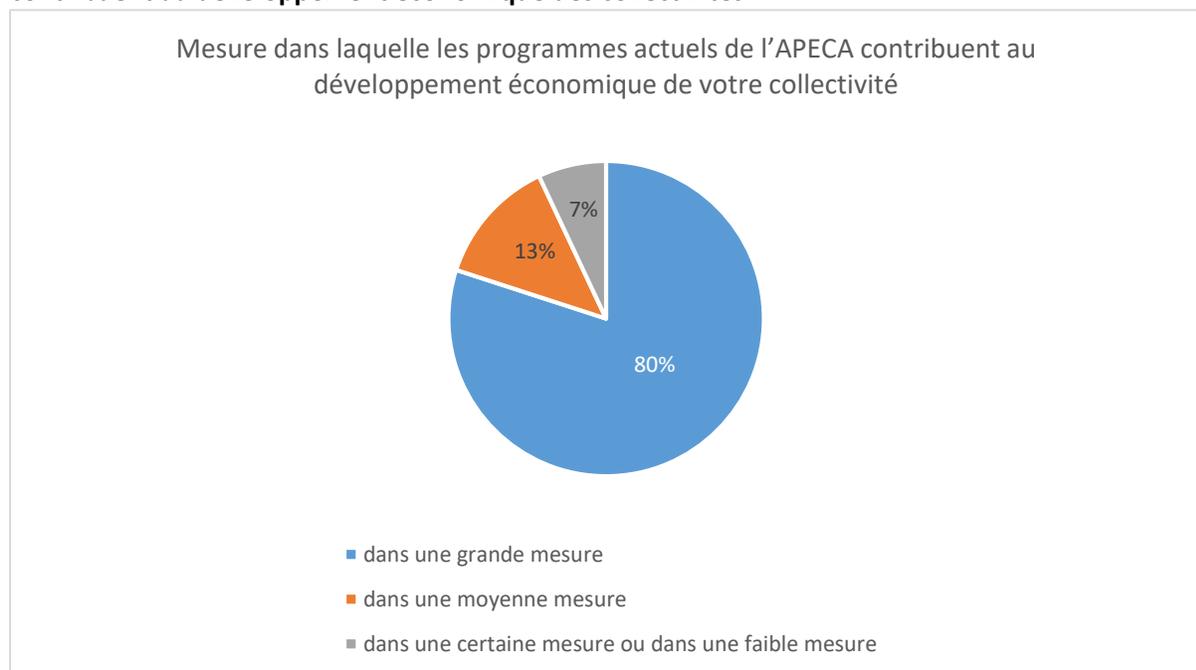
Question 10 : Quelles seraient les conséquences de l'absence de financement du programme sur la planification et le développement stratégiques dans les collectivités?

Constatation 19 : Le programme CCI a un effet différentiel sur la capacité des clients à aller de l'avant avec leurs projets, ainsi que sur la qualité, la portée et la rapidité d'exécution de leurs projets et la mobilisation de fonds. L'absence de financement du programme CCI aurait entraîné de graves conséquences dans les collectivités.

Les investissements financiers de l'APECA mènent directement à l'atteinte de résultats des projets et permettent aux projets d'aller de l'avant comme prévu, y compris en tirant parti d'autres sources de financement. Les entrevues avec les répondants clés et les résultats du sondage auprès de la clientèle laissent apparaître que les soutiens de l'APECA ont un effet notable dans les collectivités du Canada atlantique.

- Les clients signalent un lien solide entre le financement de l’APECA et les résultats des projets. Dans le cadre d’un sondage, on a demandé aux clients ce qui serait arrivé en l’absence du financement reçu. Quatre-vingt-quatorze pour cent (94 pour cent; n = 288) des répondants ont fait savoir que, si le financement de l’APECA n’avait pas été possible, il y aurait eu d’importantes conséquences négatives sur les projets. La plupart de ces répondants ont ajouté que leur projet ne se serait pas déroulé (56 pour cent; n = 172) ou qu’il se serait déroulé à moins grande échelle (31 pour cent; n = 94). Les autres conséquences négatives énumérées comprennent les retards et la perte de partenaires.
- L’APECA exerce une influence sur les autres partenaires en vue de soutenir les projets de planification et d’investissement. Les répondants clés, y compris la plupart des clients des études de cas, ont signalé des difficultés relatives à l’obtention de financement provenant d’autres sources du secteur public et du secteur privé. Ils ont affirmé que la participation et les investissements de l’APECA ont exercé une forte influence dans le cadre de l’obtention d’autres sources de financement pour les projets, comme les gouvernements provinciaux ainsi que les administrations municipales et les autres ministères fédéraux. Quatre-vingts pour cent (80 pour cent; n = 244) des clients qui ont répondu au sondage ont précisé que les programmes actuels de l’APECA contribuent, dans une grande mesure, au développement économique de leurs collectivités (voir la figure 4).

Figure 4 : Sondage auprès de la clientèle – Mesure dans laquelle les programmes de l’APECA contribuent au développement économique des collectivités



- Les clients ont fait savoir que, si le financement de l’APECA n’avait pas été possible, il y aurait eu toute une gamme de conséquences négatives sur leurs collectivités. Ces conséquences négatives auraient compris les éléments suivants : réduction du développement économique et de l’activité commerciale (68 pour cent); diminution du nombre de possibilités de développement touristique (59 pour cent); diminution du nombre d’occasions de formation et de perfectionnement des compétences (41 pour cent); détérioration ou caractère inadéquat des infrastructures et des équipements communautaires (41 pour cent); diminution de la qualité de vie et de l’habitabilité (39 pour cent).

5. Conclusions

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que le programme CCI de l'APECA répond toujours aux besoins actuels et aux priorités gouvernementales et qu'il atteint les résultats escomptés en matière de développement économique des collectivités du Canada atlantique. Il y a certains aspects auxquels il faut porter attention pour assurer des investissements stratégiques continus et renforcés dans le programme. L'évaluation a permis de conclure ce qui suit :

- A. Le programme CCI de l'APECA répond aux besoins et aux priorités actuels. Il y a un besoin constant pour le programme CCI et ce programme est harmonisé avec les priorités gouvernementales. Les investissements dans le développement des collectivités jettent les bases en prévision de la croissance économique future.
- B. L'APECA est un partenaire de confiance précieux dans le développement économique du Canada atlantique. Les partenariats ont fait partie intégrante de l'approche de l'APECA et sont essentiels à son succès. Les résultats atteints ont été facilités par le modèle de prestation régional de l'APECA et par les soutiens non financiers fournis par le personnel de l'APECA. Le personnel de l'APECA joue un rôle de plus en plus complexe pour favoriser le développement économique local des collectivités, y compris le rassemblement, l'orientation et le développement des compétences.
- C. Les activités ont contribué à l'atteinte des résultats escomptés. L'APECA continue de jouer un rôle de premier plan pour appuyer les partenariats, les compétences, les infrastructures et la planification des collectivités et des secteurs. Ces investissements stratégiques font office de catalyseur pour attirer des investissements et pour favoriser la croissance économique future. La mise à profit d'autres programmes (y compris le financement d'infrastructure de courte durée) continuera d'être nécessaire pour répondre aux besoins continus.
- D. Il existe des occasions de solidifier l'approche de l'APECA visant à intégrer les nouvelles priorités du gouvernement du Canada, y compris la diversité, au programme actuel. L'APECA peut renforcer davantage son leadership, sa planification et son orientation stratégiques, la mobilisation de son personnel et la surveillance de ses résultats afin de mieux traiter les priorités principales du gouvernement par l'intermédiaire du programme.
- E. L'APECA a assuré la prestation du programme CCI de façon rentable. Les coûts internes sont proportionnels au niveau de financement correspondant fourni par S et C. Le financement du programme CCI vient s'ajouter à la mise en œuvre de projets.
- F. Il y a des écarts constants dans la mesure du rendement. Bien que l'accessibilité des données sur le rendement liées aux types de projets s'améliore, il y a un manque de cohérence quant aux connaissances sur la mesure du rendement en tant qu'outil de soutien de la gestion des programmes et quant aux connaissances sur l'utilisation de cet outil. Il existe des possibilités, à l'échelle de l'APECA, d'améliorer la qualité des renseignements sur le rendement dans le cas des résultats généraux de projets, les résultats relatifs aux groupes de diversité et les soutiens non financiers.

6. Recommandations

À la lumière des constatations et des conclusions, l'évaluation présente deux recommandations afin de veiller à ce que, dans le futur, la pertinence et l'efficacité opérationnelle du programme soient continues et améliorées. L'annexe A présente un résumé d'une page des constatations, des conclusions et des recommandations principales.

Recommandation 1 : *Poursuivre l'amélioration du rendement du programme et l'intégration des priorités gouvernementales à l'échelle du programme de l'APECA en misant sur les principes de gestion des changements dans les buts suivants : articuler l'orientation et mobiliser le personnel; explorer les approches liées aux initiatives de mobilisation des intervenants et des clients à l'externe et aux initiatives de collaboration connexes; approfondir la compréhension de la croissance inclusive.*

Recommandation 2 : *En association avec l'élaboration actuelle du Système de gestion des programmes de subventions et de contributions et l'intégration du Cadre ministériel des résultats, veiller à ce que des données adéquates de mesure du rendement de l'Agence soient disponibles pour orienter le processus décisionnel par rapport à l'orientation du programme et à l'investissement stratégique. Tout particulièrement, cerner des façons d'améliorer les rapports sur les résultats du programme, l'intégration des priorités du gouvernement du Canada et le soutien non financier fourni aux clients, ce qui s'avère un facilitateur clé pour la réalisation des résultats.*

La haute direction des programmes 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 deux recommandations formulées. L'annexe B présente le PAD.

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

Résumé des constatations, des conclusions et des recommandations		
CONSTATATIONS (19)	CONCLUSIONS (6)	RECOMMANDATIONS
PERTINENCE		
1. Les obstacles au développement économique des collectivités qui existent sont à tout le moins équivalents, voire supérieurs, à ce qui a été signalé dans l'évaluation précédente.	<p>A. Le programme CCI de l'APECA répond aux besoins et aux priorités actuels. Il y a un besoin constant pour le programme CCI et ce programme est harmonisé avec les priorités gouvernementales (1 et 5). Les investissements dans le développement des collectivités jettent les bases en prévision de la croissance économique future (5, 9 et 12).</p> <p>B. L'APECA est un partenaire de confiance précieux dans le développement économique du Canada atlantique. Les partenariats ont fait partie intégrante de l'approche de l'APECA et sont essentiels à son succès (4 et 6). Les résultats atteints ont été facilités par le modèle de prestation régional de l'APECA et par les soutiens non financiers fournis par le personnel de l'APECA. Le personnel de l'APECA joue un rôle de plus en plus complexe pour favoriser le développement économique local des collectivités, y compris le rassemblement, l'orientation et le développement des compétences (2, 7, 8, 12 et 19).</p> <p>C. Les activités ont contribué à l'atteinte des résultats escomptés. L'APECA continue de jouer un rôle de premier plan pour appuyer les partenariats, les compétences, les infrastructures et la planification des collectivités et des secteurs. Ces investissements stratégiques font office de catalyseur pour attirer des investissements et pour favoriser la croissance économique future. La mise à profit d'autres programmes (y compris le financement d'infrastructure de courte durée) continuera d'être nécessaire pour répondre aux besoins continus et pour combler les lacunes (8, 10 et 18).</p> <p>D. Il existe des occasions de consolider l'approche de l'APECA visant à intégrer les nouvelles priorités du gouvernement du Canada, y compris la diversité, au programme actuel. L'APECA peut renforcer davantage son leadership, sa planification et son orientation stratégiques, la mobilisation de son personnel et la surveillance de ses résultats afin de mieux traiter les priorités principales du gouvernement par l'intermédiaire du programme (2, 7, 11, 12, 13, 14 et 17).</p> <p>E. L'APECA a assuré la prestation du programme CCI de façon rentable. Les coûts internes sont proportionnels au niveau de financement correspondant fourni par S et C. Le financement du programme CCI vient s'ajouter à la mise en œuvre de projets (10, 16, 18 et 19).</p> <p>F. Il y a des écarts constants dans la mesure du rendement. Bien que l'accessibilité des données sur le rendement liées aux types de projets s'améliore, il y a un manque de cohérence quant aux connaissances sur la mesure du rendement en tant qu'outil de soutien de la gestion des programmes et quant aux connaissances sur l'utilisation de cet outil. Il existe des possibilités, à l'échelle de l'APECA, d'améliorer la qualité des renseignements sur le rendement dans le cas des résultats généraux de projets, les résultats relatifs aux groupes de diversité et les soutiens non financiers (14 et 15).</p>	<p>1. Poursuivre l'amélioration du rendement du programme et l'intégration des priorités gouvernementales à l'échelle du programme de l'APECA en misant sur les principes de gestion des changements dans les buts suivants : articuler l'orientation et mobiliser le personnel; explorer les approches liées aux initiatives de mobilisation des intervenants et des clients à l'externe et aux initiatives de collaboration connexes; approfondir la compréhension de la croissance inclusive (A, B et D).</p> <p>2. En association avec l'élaboration actuelle du Système de gestion des programmes de subventions et de contributions et l'intégration du Cadre ministériel des résultats, veiller à ce que des données adéquates de mesure du rendement de l'Agence soient disponibles pour orienter le processus décisionnel par rapport à l'orientation du programme et à l'investissement stratégique. Tout particulièrement, cerner des façons d'améliorer les rapports sur les résultats du programme, l'intégration des priorités du gouvernement du Canada et le soutien non financier fourni aux clients, ce qui s'avère un facilitateur clé pour la réalisation des résultats (A, B et F).</p>
2. L'Agence est consciente de l'évolution des besoins de la région et s'est adaptée dans une certaine mesure.		
3. Le programme est unique et vient s'ajouter aux programmes d'autres organismes.		
4. Le programme CCI traite des priorités du gouvernement du Canada associées au développement économique dans les milieux ruraux.		
5. Le programme soutient la capacité des collectivités et la croissance des secteurs pour un développement économique plus large.		
RENDEMENT – EFFICACITÉ		
6. L'APECA est reconnue comme partenaire de confiance. Les partenariats ont eu des conséquences de différentes façons, notamment en tirant parti d'autres sources de financement par l'entremise des gouvernements provinciaux, d'autres programmes nationaux et du secteur privé.		
7. La nature des partenariats de l'APECA se transforme afin de combler les lacunes de l'écosystème et le personnel du programme CCI joue des rôles de rassembleur et d'orienteur de plus en plus complexes.		
8. Le programme a contribué à combler les écarts de compétences en affaires, notamment l'entrepreneuriat, par la mise en place de soutiens financiers et autres destinés aux clients et à d'autres intervenants.		
9. Le programme CCI apporte une précieuse contribution à l'amélioration des infrastructures favorisant la croissance dans les collectivités et les secteurs, ce qui facilite une croissance économique soutenue dans les collectivités.		
10. Les programmes de courte durée (p. ex. PIC 150, FAIC) ont facilité la réalisation des résultats liés aux infrastructures.		
11. L'APECA a contribué à un nombre inférieur de projets de planification grâce au programme CCI comparativement à la période d'évaluation précédente. Or, d'autres soutiens à la planification ont vu le jour dans l'écosystème du Canada atlantique, et la demande s'est maintenue (et a même augmenté) pour les soutiens à la planification offerts par le personnel de l'APECA.		
12. Les plans d'investissement stratégiques ont augmenté la capacité, multiplié les partenariats et soutenu le processus décisionnel.		
13. Le programme CCI a contribué dans une certaine mesure à la croissance inclusive dans les collectivités.		
14. La croissance inclusive est une priorité et un concept plutôt nouveaux pour l'APECA. L'Agence n'a pas encore pleinement défini son approche ou sa capacité à satisfaire aux besoins de groupes divers par le biais de ses programmes.		
RENDEMENT – EFFICACITÉ ET ÉCONOMIE		
15. L'APECA a amélioré ses structures de mesure du rendement depuis l'évaluation précédente, surtout en ce qui a trait au codage des projets. Il y a cependant des écarts au chapitre de l'information accessible sur les résultats du programme, les priorités de l'APECA comme la croissance inclusive et les soutiens non financiers offerts par l'Agence.		
16. Les coûts de prestation sont comparables aux montants rapportés dans les évaluations précédentes.		
17. Les caractéristiques de services de l'APECA suscitent un degré élevé de satisfaction des clients.		
18. Il y a un manque de clarté en ce qui concerne le rôle du programme de développement des collectivités dans le cadre du soutien des priorités récentes de l'APECA, ce qui pourrait mener à des inefficacités dans la prestation du programme relativement à l'atteinte de résultats.		
19. Le programme CCI a un effet différentiel sur la capacité des clients à aller de l'avant avec leurs projets, ainsi que sur la qualité, la portée et la rapidité d'exécution de leurs projets et la mobilisation de fonds. L'absence de financement du programme CCI aurait entraîné de graves conséquences dans les collectivités.		

Annexe B : Plan d'action de la direction

Plan d'action de la direction : 17 janvier 2019

TITRE DU PROJET : Évaluation du programme Collectivités et croissance inclusive (abstraction faite du PDC)

CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Siège social, programmes

GESTIONNAIRE DU CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Bill Grandy, directeur général, programmes

Recommandations	Réponses de la direction	Mesures de suivi prévues	Responsabilité	Date cible
<p>1. Poursuivre l'amélioration du rendement du programme et l'intégration des priorités gouvernementales à l'échelle du programme en misant sur les principes de gestion des changements dans les buts suivants : articuler l'orientation et mobiliser le personnel; explorer les approches liées aux initiatives de mobilisation des intervenants et des clients à l'externe et aux initiatives de collaboration connexes; approfondir la compréhension de la croissance inclusive (diversité et ACS+).</p>	<p>Approuvée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les priorités et les enjeux du programme Collectivités et croissance inclusive à la séance destinée au personnel chargé de l'exécution des programmes. Objectifs clés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Démystifier la « croissance inclusive » auprès du personnel. ○ Communiquer l'importance du programme CCI pour générer et faire avancer les activités et les priorités commerciales, et ce, en utilisant le Cadre ministériel des résultats aux fins de fondement de cette discussion. • Intégrer le programme CCI aux plans d'action des dossiers des champions lorsque l'occasion se présente et promouvoir des approches novatrices axées sur la participation auprès des clients externes, surtout ceux liés à l'immigration et aux Autochtones, en s'appuyant sur les pratiques exemplaires. Occasions clés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Se servir des forums existants réunissant le directeur du Développement des entreprises (DE) et le directeur du programme CCI. ○ Collaborer avec la section de développement, de coordination et de mise en œuvre stratégiques du siège social pour déterminer et optimiser les synergies du programme CCI dans les dossiers des champions. • Le champion de l'ACS+ poursuivra et renouvellera le dialogue avec les équipes de direction régionales et les communautés de gestionnaires de l'APECA. <ul style="list-style-type: none"> ○ Rencontrer les membres de la direction de l'Î.-P.-É. et de T.-N.-L. afin de mener à bien le mandat régional à l'échelle de l'Agence. 	<p>Le DG des programmes (SS), soutenu par le Comité des directeurs généraux sur les programmes et les opérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La séance sera offerte au cours du premier trimestre de l'exercice 2019-2020 • Les plans d'action seront achevés d'ici la fin du quatrième trimestre de l'exercice 2018-2019

Recommandations	Réponses de la direction	Mesures de suivi prévues	Responsabilité	Date cible
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Redynamiser le groupe de travail interne de l'ACS+ afin de coordonner et d'améliorer l'accessibilité et l'utilisation des données aux fins de prise de décisions liées à la croissance inclusive. • Le programme CCI de l'APECA définira et exploitera les occasions de communiquer l'incidence et la valeur économique des projets CCI. <ul style="list-style-type: none"> ○ Élaborer des projets dans le cadre de la série d'histoires percutantes qui se trouve sur le site Rendezvous (viser au moins quatre histoires par année). ○ Les directeurs du programme CCI se serviront des réseaux internes pour présenter les projets. 		<ul style="list-style-type: none"> • Les visites régionales seront terminées d'ici la fin du quatrième trimestre de l'exercice 2018-2019 • En cours • En cours
<p>2. En association avec l'élaboration actuel du Système de gestion des programmes de subventions et de contributions et l'intégration du Cadre ministériel des résultats, veiller à ce que des données adéquates de mesure du rendement de l'Agence soient disponibles pour orienter le processus décisionnel par rapport à l'orientation du programme et à l'investissement stratégique. Tout particulièrement, cerner des façons d'améliorer les rapports sur les résultats du programme, l'intégration des priorités du gouvernement du Canada et le soutien non financier fourni aux clients, ce qui s'avère un facilitateur clé pour la réalisation des résultats</p>	Approuvée	<ul style="list-style-type: none"> • Vu l'utilisation passée réussie des <i>types de projets</i> pour les projets « d'investissement dans les collectivités », s'assurer que l'intégration au GPSC se poursuive. • Dans le cadre du déploiement de nouveaux outils de programme (p. ex. le GPSC, des lignes directrices en matière de politiques et de procédures et des tableaux de bord), la Division des programmes renforcera la valeur et l'utilisation de la mesure du rendement. • En s'appuyant sur l'utilisation d'« examens qualitatifs » dans le cadre des rapports sur les résultats pour les projets relatifs aux politiques de l'APECA, le programme CCI tentera d'adopter officiellement un outil semblable pour aider à saisir et à montrer le soutien non financier offert aux clients. <ul style="list-style-type: none"> ○ Aux fins d'utilisation par le programme CCI, modeler le processus actuel utilisé pour les projets relatifs aux politiques. 	Le DG des programmes (SS), soutenu par le Comité des directeurs généraux sur les programmes et les opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation dans le GPSC planifiée (d'avril 2019 à février 2020) • Mars 2019 et de façon continue par la suite • Utilisé pour l'année de référence 2018-2019

Annexe C : Cadre d'évaluation du programme CCI

Questions d'évaluation	Indicateurs	Renseignements existants				Nouveaux renseignements		
		Examen de la documentation	Examen des documents	Données sur la gestion de projets	Données financières (GX)	Entrevues/groupe s de réflexion	Sondage(s)	Études de cas
1. Dans quelle mesure le programme Collectivités et croissance inclusive répond-il à un besoin unique?	<ul style="list-style-type: none"> La nature et l'évolution des besoins Le programme répond aux besoins émergents L'ampleur du double emploi, du chevauchement ou de la complémentarité par rapport aux autres intervenants 	X	x			x	x	x
2. Dans quelle mesure le soutien apporté par le programme Collectivités et croissance inclusive au développement économique des collectivités s'harmonise-t-il avec les priorités actuelles du gouvernement fédéral et celles du CMR de l'APECA?	<ul style="list-style-type: none"> L'ampleur de l'harmonisation entre les priorités actuelles du gouvernement du Canada et le programme CCI L'ampleur de l'harmonisation entre les priorités de l'APECA et le programme CCI 	X	x			x		x
3. De quelle façon les partenariats ont-ils contribué à l'atteinte des objectifs du programme Collectivités et croissance inclusive? <ul style="list-style-type: none"> Résultat immédiat : Les partenaires investissent dans les projets Résultat intermédiaire : Les collectivités, régions et secteurs ont la capacité de profiter des possibilités de développement économique et de développement des entreprises et de surmonter les difficultés correspondantes 	<ul style="list-style-type: none"> La nature des partenariats et des collaborations (par rapport à l'évaluation précédente) L'incidence des partenariats 		x	x		X	X	X
4. Dans quelle mesure le programme Collectivités et croissance inclusive a-t-il prévu des activités de renforcement des capacités pour combler les écarts de compétences, y compris l'apport d'une contribution pour que les PME et les entrepreneurs puissent acquérir des compétences et des connaissances en matière de développement des entreprises? <ul style="list-style-type: none"> Résultat immédiat : Des services de développement des entreprises sont assurés dans les domaines de l'information, des services-conseils, des présentations et de la formation Résultat intermédiaire : Les PME et les entrepreneurs acquièrent des compétences et des connaissances dans le domaine du développement des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> La nature et l'incidence des investissements visant l'acquisition de compétences en affaires La nature de l'entrepreneuriat ainsi que les liens et les répercussions connexes 		x	x		X	X	X
5. Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'amélioration des infrastructures dans la collectivité? <ul style="list-style-type: none"> Résultat immédiat : Les infrastructures dans les collectivités sont améliorées Résultat intermédiaire : L'infrastructure physique est en place pour soutenir le développement économique 	<ul style="list-style-type: none"> La nature et les répercussions des investissements dans les infrastructures des collectivités Les facteurs qui facilitent et qui entravent l'efficacité 		x	x		X	X	x
6. Dans quelle mesure les clients élaborent-ils des plans d'investissement stratégique pour ensuite les mettre en œuvre? <ul style="list-style-type: none"> Résultat immédiat : Des stratégies, plans et études de faisabilité (plans d'investissement stratégique) sont entrepris par les clients 	<ul style="list-style-type: none"> La nature et l'incidence des plans d'investissement stratégique (par rapport à l'évaluation précédente) Les facteurs qui facilitent et qui entravent l'efficacité 		x	x		X	X	

Questions d'évaluation	Indicateurs	Renseignements existants				Nouveaux renseignements		
		Examen de la documentation	Examen des documents	Données sur la gestion de projets	Données financières (GX)	Entrevues/groupe s de réflexion	Sondage(s)	Études de cas
<p>7. Dans quelle mesure les activités du programme facilitent-elles ou limitent-elles la croissance inclusive (minorités linguistiques, jeunes, Autochtones, nouveaux arrivants, etc.) et l'égalité des genres dans les collectivités du Canada?</p> <ul style="list-style-type: none"> Résultat intermédiaire : Les collectivités, régions et secteurs ont la capacité de profiter des possibilités de développement économique et de développement des entreprises et de surmonter les difficultés correspondantes 	<ul style="list-style-type: none"> Le programme vise divers groupes La mesure dans laquelle le programme se répercute sur les groupes divers 		X	X		X	X	X
<p>8. Dans quelle mesure les structures de mesure du rendement et de production de rapports sont-elles efficaces pour faire rapport de la réalisation des résultats du programme?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les explications sur les types de projets et sur leurs résultats se sont améliorées depuis la dernière évaluation Les renseignements sur la mesure du rendement sont délimités selon les groupes de diversité Les renseignements sur la mesure du rendement favorisent la production de rapports sur les résultats et sont utilisés par l'APECA afin de soutenir la prise de décisions 		X	X	X	X	X	
<p>9. À la lumière des résultats réalisés, dans quelle mesure les ressources affectées (p. ex. ETP, finances) sont-elles utilisées avec efficacité?</p>	<ul style="list-style-type: none"> La structure opérationnelle interne actuelle est organisée et gérée efficacement (gouvernance) L'opinion des clients de l'APECA sur l'efficacité de l'exécution des programmes 		X			X	X	
<p>10. Apport différentiel : Quelles seraient les conséquences de l'absence de financement du programme sur la planification et le développement stratégiques dans les collectivités (en mettant l'accent sur les partenariats, le perfectionnement des compétences, la croissance inclusive et les infrastructures)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les répercussions possibles de l'absence de financement accordé par l'APECA 	X	X	X	X	X	X	X

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