

**CROISSANCE  
ÉCONOMIQUE RÉGIONALE**  
PAR L'INNOVATION



Évaluation nationale

Le 18 octobre 2023

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

No de catalogue : AC5-56/2023F-PDF

ISBN : 978-0-660-69147-3

# Table des matières

---

## Vue d'ensemble

Sigles	4
Résumé	5
Contexte du programme	8
Portée et objectifs de l'évaluation	10
Méthodologie	12
Limites	13

## Faits saillants au sujet des ADR

APECA	39
CanNor	40
DEC	41
FedDev	42
FedNor	43
PacifiCan	44
PrairiesCan	45

## Pertinence

Résumé	14
Constataions	15

## Efficience

Résumé	46
Constataions	47

## Efficacité

Résumé	29
Constataions	30

## Conclusions et recommandations

Conclusions	56
Recommandations	59
Réponse et plan d'action de la direction	60

# Sigles et abréviations

<b>2ELGBTQI+</b>	Les personnes aux deux esprits (et bispirituelles), lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers et intersexuées ainsi que les personnes faisant partie des communautés de la diversité sexuelle et de genre
<b>ACS Plus</b>	Analyse comparative entre les sexes Plus
<b>ADR</b>	Agence de développement régional
<b>APECA</b>	Agence de promotion économique du Canada atlantique
<b>CanNor</b>	Agence canadienne de développement économique du Nord
<b>CERI</b>	Croissance économique régionale par l'innovation
<b>CGLCC</b>	Chambre de commerce LGBT+ du Canada
<b>CIC</b>	Corporation d'innovation du Canada
<b>DEC</b>	Développement économique Canada pour les régions du Québec
<b>EDI</b>	Équité, diversité et inclusion
<b>EIR</b>	Écosystème d'innovation régional
<b>EPE</b>	Expansion et productivité des entreprises
<b>FedDev</b>	Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
<b>FedNor</b>	Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario
<b>ICS</b>	Initiative de croissance stratégique
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PacifiCan</b>	Développement économique Canada pour le Pacifique
<b>PME</b>	Petite ou moyenne entreprise
<b>PrairiesCan</b>	Développement économique Canada pour les Prairies
<b>R-D</b>	Recherche-développement
<b>S et C</b>	Subventions et contributions

# Résumé

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation de la pertinence, du rendement et de l'efficacité du Programme de croissance économique régionale par l'innovation (CERI) exécuté par les 7 agences de développement régional (ADR) au cours de la période de 5 ans allant du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 31 mars 2023. L'évaluation porte sur les 2 volets du Programme CERI : le volet Expansion et productivité des entreprises (EPE) et le volet Écosystèmes d'innovation régionaux (EIR).

L'évaluation visait à répondre aux 3 questions ci-dessous :

1. Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il répondu aux besoins des entreprises et des collectivités canadiennes?
2. Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il profité aux entreprises et aux collectivités canadiennes?
3. Dans quelle mesure le modèle d'exécution du Programme CERI est-il efficient?

## Résultats

Dans l'ensemble, le Programme CERI demeure pertinent et continue de répondre aux besoins des entreprises et des collectivités canadiennes. Il contribue à la croissance des entreprises, à l'expansion des écosystèmes et au développement économique dans toutes les régions. Aussi, il est généralement efficient. La présente évaluation a montré que les énoncés ci-dessous s'appliquent au Programme CERI.

### Il s'agit d'une grande réussite en ce qui concerne la portée, les investissements, l'effet de levier et la création d'emplois.

- **Dépassement de 200 % et de 300 %** des objectifs d'investissement quinquennaux dans les 2 volets du programme, avec 3,06 milliards de dollars de financement approuvé pour 3 681 clients uniques dans l'ensemble du Canada.
- Atteinte de **ratios d'effet de levier élevés** de 3,23 \$ par dollar investi pour le volet EPE et de 1,49 \$ par dollar investi pour le volet EIR. Ces résultats **dépassement les objectifs quinquennaux**.
- Maintien ou création d'emplois, avec 46 000 emplois comptabilisés pour le volet EPE et plus de 75 000 emplois comptabilisés pour le volet EIR. Cependant, il existe une certaine incertitude quant à la fiabilité de la méthode utilisée pour rapporter ces données. Il se pourrait que les ADR révisent les indicateurs de rendement pour ce résultat.

### Il s'agit d'une grande réussite dans la stimulation de la croissance et de l'expansion. Les entreprises clientes du volet EPE ont un rendement supérieur à celui des entreprises non clientes ayant des caractéristiques similaires.

- Pour les clients du volet EPE, la participation au Programme CERI est associée à de **meilleurs résultats** pour tous les indicateurs de rendement économique étudiés par Statistique Canada. Par exemple, les taux de croissance des recettes de ces clients sont **supérieurs de 18,3 %** à ceux des non-clients, leurs taux de croissance de l'emploi sont **supérieurs de 12,8 %** et leurs taux de croissance des exportations sont **supérieurs de 13,5 %**.

### Il s'agit d'un élément clé de l'expansion et du développement des écosystèmes d'innovation régionaux.

- Les bénéficiaires du volet EIR ont mobilisé de **nouveaux partenaires**, participé à des **collaborations entre partenaires** et **conçu, élargi ou maintenu des programmes et des services** grâce à l'élargissement de leurs réseaux et à l'embauche. Toutes les ADR ciblent, au sein de leur région géographique, différents secteurs prioritaires qui revêtent une grande importance économique.

### Il cadre avec les priorités que sont l'inclusivité et les technologies vertes et propres, et il contribue à faire progresser ces enjeux clés.

- Il permet d'**investir dans les domaines prioritaires que sont l'EDI et la croissance verte et propre**. Environ **18 % de l'enveloppe de financement totale approuvée** est versée sous forme de S et C à des organismes dirigés, détenus ou majoritairement détenus par des membres de groupes sous-représentés et environ **23 % du financement approuvé** vient soutenir des projets liés à la croissance verte et propre.
- Les ADR **évaluent les impacts environnementaux** dans le cadre du processus de **sélection des projets**.
- Les clients des volets EPE et EIR (~40 % des participants au sondage) ont déclaré avoir **embauché des membres de groupes sous-représentés** dans le cadre de leur projet auprès du Programme CERI. Les jeunes de moins de 40 ans, les femmes et les nouveaux arrivants sont les groupes dont les membres sont le plus souvent embauchés.
- Il subsiste des possibilités d'apporter un soutien plus efficace aux clients issus de la diversité et de recueillir des données désagrégées.

# Résumé (suite)

---

## Il aide les entreprises axées sur l'innovation à surmonter les principaux obstacles à la croissance.

- L'évaluation a révélé un **besoin considérable** à l'égard du financement accordé par l'intermédiaire du Programme CERI, pour aider les entreprises du Canada à **surmonter les principaux obstacles** auxquels elles sont confrontées, soit l'accès à la main-d'œuvre, l'accès au financement et les coûts élevés de la conduite des affaires. Le Programme CERI **répond aux besoins** des entreprises et des collectivités. La flexibilité du programme a permis aux ADR de personnaliser leur approche de mise en œuvre afin **d'en optimiser l'exécution et d'en maximiser les avantages** dans les régions.

## Il intervient dans un créneau.

- Le Programme CERI **ne fait pas double emploi avec d'autres programmes**. Le **Programme CERI** est complémentaire des divers programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux qui interviennent dans ce domaine. D'autres programmes ciblent **d'autres** bénéficiaires, des projets de tailles **différentes**, proposent des types de soutiens financiers **différents** (p. ex. des soutiens autres que des S et C) ou ont des définitions plus étroites de l'innovation. **Dans l'ensemble, le Programme CERI reste nécessaire dans toutes les régions, car il correspond étroitement aux besoins des entreprises locales.**
- Le Programme CERI est **une source de financement essentielle pour les organismes de l'écosystème**, car il n'y a pas beaucoup d'autres bailleurs de fonds et beaucoup d'organismes **dépendent du financement du Programme CERI** pour la mise en œuvre de la plupart de leurs activités. **Sans le Programme CERI**, les projets dans les volets EPE ou EIR risquent de **ne pas se dérouler de la même manière**, voire de **ne pas se concrétiser du tout.**

## Il atteint des niveaux de satisfaction élevés.

- L'évaluation a montré que la conception d'un programme national assorti d'adaptations régionales était **efficace et adéquate**. Les clients sont satisfaits de la plupart des aspects de l'exécution. Ils ont néanmoins fait état de possibilités d'amélioration. Ils estiment qu'on pourrait simplifier et clarifier le processus de demande, accélérer les approbations et allonger la période couverte par les accords de financement. Les répondants au sondage (volet EIR) ont indiqué qu'il fallait améliorer les lignes directrices du programme (p. ex. les critères), prolonger les délais pour la soumission des demandes et accélérer les processus de prise de décisions et de versement du financement. Pour les clients, un aspect clé est l'amélioration de l'aiguillage.

## Il répond aux besoins des clients grâce à l'adaptation régionale.

- L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne que le développement régional sur la base du territoire est **essentiel et nécessaire pour améliorer le rendement économique national.**
- Tous les intervenants consultés dans le cadre de l'évaluation ont convenu que **la capacité des responsables du Programme CERI à adapter la conception et l'exécution du programme pour mieux répondre aux besoins** des clients dans les régions est un **élément essentiel du programme.**

# Recommandations

---

Sur la base des constatations décrites dans le présent rapport, on a formulé les recommandations suivantes.

**Recommandation 1 : Accroître l'inclusivité grâce à l'adoption de pratiques exemplaires et d'approches proactives et à la réalisation d'une ACS Plus continue.** Il est recommandé à toutes les ADR de continuer à renforcer leurs capacités en matière d'inclusion et :

- d'adopter des pratiques exemplaires pour améliorer l'inclusivité, notamment la mise en commun d'outils, de stratégies et de matériel de formation entre les agences afin de démultiplier les effets de ce travail;
- de renforcer l'uniformité des approches que les ADR utilisent pour surveiller l'EDI dans le cadre du Programme CERI et pour faire rapport à cet égard;
- de mettre en place une analyse continue du rendement du programme dans l'optique de l'ACS Plus.

**Justification :** L'évaluation a montré que l'importance accordée aux initiatives ciblées en matière d'EDI varie d'une ADR à l'autre et que la collecte de renseignements sur l'EDI n'est pas uniforme aux différentes étapes des projets réalisés grâce au Programme CERI. Par conséquent, la capacité à comprendre les effets du programme ou les obstacles rencontrés par les membres de groupes sous-représentés n'est pas uniforme d'une ADR à l'autre.

**Recommandation 2 : Continuer d'améliorer la qualité et la cohérence de l'information sur le rendement.** Il est recommandé que toutes les ADR travaillent à la révision de la stratégie de mesure du rendement, en particulier pour :

- améliorer la cohérence et la comparabilité de l'information sur le rendement à l'échelle nationale en clarifiant les indicateurs et les définitions correspondantes;
- réexaminer les indicateurs de rendement pour s'assurer qu'ils restent pertinents et adaptés, et qu'on utilise la meilleure méthode possible pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux résultats.

**Justification :** L'évaluation a montré qu'il y a un manque d'uniformité dans les définitions des indicateurs de rendement et dans les méthodes de collecte de données et que les indicateurs de résultats pour le volet EIR manquent de précision. Les résultats et les indicateurs de rendement doivent être établis pour le volet EIR, notamment pour décrire les retombées escomptées sur les écosystèmes régionaux.

**Recommandation 3 : Améliorer l'efficacité des processus de demande, d'approbation et d'aiguillage et veiller à ce que la conception du programme corresponde aux besoins.** Il est recommandé à chaque ADR d'examiner les caractéristiques de conception et d'exécution afin de s'assurer qu'elles sont celles qui conviennent le mieux à leur région et à leur portefeuille de clients et de projets. Il sera important :

- d'examiner les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus de demande et d'approbation;
- d'examiner les fonctionnalités de conception axée sur le territoire afin de maximiser la réactivité aux besoins des clients;
- d'examiner les processus qui encadrent la manière dont les services d'aiguillage sont fournis afin de favoriser la prestation de services intégrés aux PME canadiennes.

**Justification :** Dans un souci d'amélioration continue, et puisqu'environ 40 % des clients des volets EPE et EIR n'ont pas eu une expérience optimale de certains aspects de l'exécution du Programme CERI, toutes les ADR devraient prendre des mesures pour maximiser l'efficacité de leurs processus de conception et d'exécution (p. ex. les processus de demande et d'approbation, le paiement anticipé plutôt que le remboursement des dépenses, et la durée des accords) en tenant compte de leur propre contexte.

# Contexte du programme

Le Programme CERI est exécuté par 7 agences de développement régional (ADR) dans leur région respective (figure 1).

Le Programme CERI vise à créer des conditions favorables à la croissance et à l'expansion des entreprises grâce à 2 volets : Expansion et productivité des entreprises (EPE) et Écosystèmes d'innovation régionaux (EIR) (figure 2).

Figure 1 : Les agences de développement régional du Canada

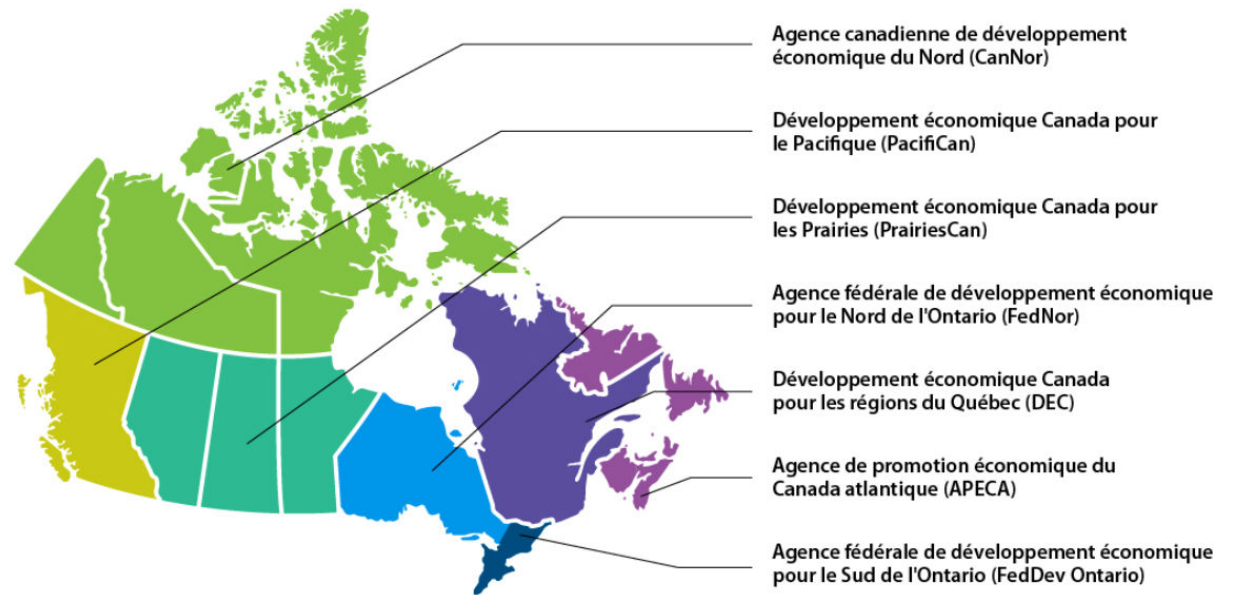


Figure 2 : Volets du Programme CERI

## Volet EPE

Investir et soutenir les entreprises à différents stades de développement, y compris les entreprises à forte croissance, afin d'accélérer leur croissance et de les aider à prendre de l'expansion et à accroître leur productivité et leur compétitivité sur les marchés nationaux et mondiaux.

Fournir un soutien direct aux entreprises, en mettant l'accent sur l'aide qui leur est apportée pour prendre de l'expansion et accroître leur productivité, percer de nouveaux marchés et étendre leur présence dans leurs marchés actuels, et adopter de nouvelles technologies et de nouveaux processus.

## Volet EIR

Créer, développer et entretenir des écosystèmes d'innovation régionaux inclusifs qui répondent aux besoins des entreprises et favorisent un environnement entrepreneurial propice à l'innovation, à la croissance et à la compétitivité.

Apporter un soutien aux intervenants de l'écosystème, y compris les accélérateurs et les incubateurs d'entreprises, ainsi que les grappes et centres régionaux d'innovation, en mettant l'accent sur les approches suivantes : promotion de l'innovation dans les secteurs stratégiques de l'économie; renforcement de la capacité d'innovation des PME; promotion de la collaboration; soutien à la croissance des entreprises en démarrage; établissement des bases pour la création de grappes et pour assurer leur durabilité et leur compétitivité; et stimulation d'une croissance inclusive.

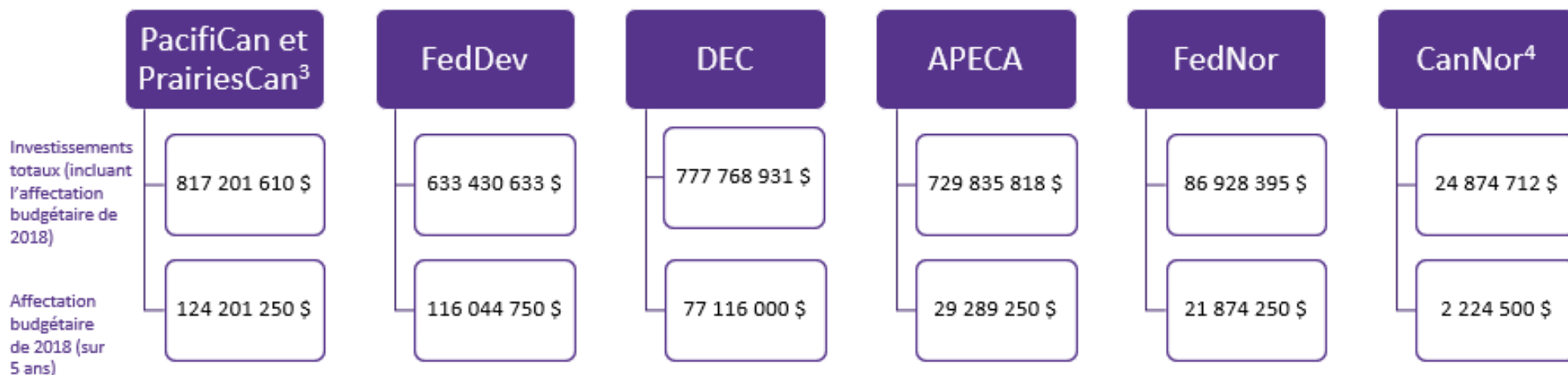


# Contexte du programme

L'examen horizontal de l'innovation et des technologies propres et le budget de 2018 ont reconnu les ADR comme des piliers centraux de l'écosystème d'innovation du Canada. Les ADR ont été désignées comme l'une des 4 plateformes phares<sup>1</sup> pour fournir le soutien personnalisé nécessaire afin d'aider les entreprises canadiennes dans leurs efforts pour assurer leur expansion et la croissance de leurs activités dans tous les marchés. Pour remplir ce rôle renforcé et simplifier les programmes d'innovation afin de fournir un soutien axé sur les entreprises, coordonné à l'échelle nationale et adapté aux régions, les ADR ont mis le Programme CERI en place en 2018. Dans le budget de 2018, 370 millions de dollars sur 5 ans ont été accordés aux ADR pour soutenir le Plan pour l'innovation et les compétences dans toutes les régions du Canada. Dans ce même budget, on a également annoncé qu'au cours de l'année suivante, dans le cadre d'un plus vaste examen des programmes d'innovation, le gouvernement étudierait des moyens de simplifier l'éventail de 22 programmes alors offerts par les ADR. On souhaitait que les agences mettent davantage l'accent sur l'aide aux entreprises, afin que ces dernières puissent prendre de l'expansion, percer de nouveaux marchés et mettre au point de nouvelles technologies et de nouveaux processus. Le budget de 2018 a également proposé que les ADR deviennent la principale plateforme de soutien aux écosystèmes d'innovation régionaux. En réponse, on a créé le Programme CERI, qui a été lancé en décembre 2018. Le lancement du Programme CERI et l'appel à la simplification des programmes des ADR axés sur l'innovation ont également eu pour conséquence que les ADR ont été invitées à rediriger la majeure partie du financement de base qu'elles octroient pour des projets innovants, de manière à ce que ce financement soit distribué par l'entremise du Programme CERI et de ses sous-programmes. Au cours des 5 exercices s'étalant de 2018-2019 à 2022-2023, les ADR ont collectivement investi plus de 3,06 milliards de dollars sous forme de contributions approuvées<sup>2</sup> (incluant le financement prévu dans le budget de 2018) par l'intermédiaire du Programme CERI. Cela donne une moyenne de 612 millions de dollars par exercice.

L'objectif du Programme CERI consiste à fournir un soutien simplifié, cohérent à l'échelle nationale et néanmoins adapté aux réalités régionales afin de favoriser l'expansion des entreprises et l'accroissement de leur productivité, en particulier pour les PME et les entreprises de membres de groupes sous-représentés. Il vise également à contribuer au renforcement des grappes industrielles et technologiques régionales et des écosystèmes d'innovation régionaux.

**Figure 3 : Investissements totaux – 3,06 milliards de dollars de contributions approuvées (toutes ADR confondues)**



<sup>1</sup> Le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada, le Service des délégués commerciaux d'Affaires mondiales Canada et le Fonds stratégique pour l'innovation d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada sont les 3 autres programmes phares.

<sup>2</sup> Les contributions approuvées englobent des projets pour lesquels les engagements de financement peuvent ne pas être entièrement décaissés (p. ex. dans les cas de projets pluriannuels).

<sup>3</sup> Au moment du lancement du programme en 2018, des sommes ont été allouées à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. La création de 2 agences distinctes (PacifiCan et PrairiesCan) n'a eu lieu qu'en août 2021.

<sup>4</sup> Le Programme CERI est exécuté par IDEENord. Les investissements totaux incluent l'affectation budgétaire de 2018.

# Portée et objectifs de l'évaluation

## Objectifs de l'évaluation

L'évaluation visait à :

- évaluer la pertinence, le rendement et l'efficacité du Programme CERI;
- fournir des renseignements stratégiques pour soutenir la prise de décisions fondées sur des données probantes, l'innovation et la responsabilisation;
- renforcer les politiques et les programmes en recensant les leçons apprises, les pratiques exemplaires et les options de rechange, notamment en ce qui concerne les modèles d'exécution.

## Approche de l'évaluation

Les ADR ont procédé à une évaluation horizontale nationale du Programme CERI afin d'évaluer sa pertinence et son rendement. Chaque ADR a participé à l'évaluation en soutenant financièrement l'embauche d'un entrepreneur et en apportant des contributions en nature.

L'évaluation a été coordonnée par l'APECA, avec le soutien de 3 groupes : le Groupe de travail chargé de l'évaluation du Programme CERI, composé de membres de chaque ADR; le Comité directeur des directeurs généraux, composé du chef de l'évaluation et du directeur général, Politiques et Programmes de chaque ADR, ainsi que le Comité de surveillance des sous-ministres adjoints, composé d'un sous-ministre adjoint de chaque ADR.

## Portée de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation complète du Programme CERI depuis sa création en 2018.

La portée de l'évaluation couvre toutes les subventions et contributions (S et C) octroyées par chaque ADR par l'intermédiaire des 2 volets du Programme CERI, soit EPE et EIR, entre le 1<sup>er</sup> avril 2018 et le 31 mars 2023 (5 ans). Bien que des soutiens soient apportés à d'autres initiatives et programmes aux termes des modalités du Programme CERI (c.-à-d. des initiatives ciblées temporaires), ces initiatives et programmes ne sont pas inclus dans la portée de la présente évaluation.

L'évaluation s'est penchée sur 3 questions essentielles : la mesure dans laquelle le Programme CERI répond aux besoins des entreprises canadiennes et la manière dont il complète d'autres programmes de soutien offerts aux entreprises et aux collectivités canadiennes; l'obtention de résultats et les effets sur les clients; ainsi que l'efficacité du programme.

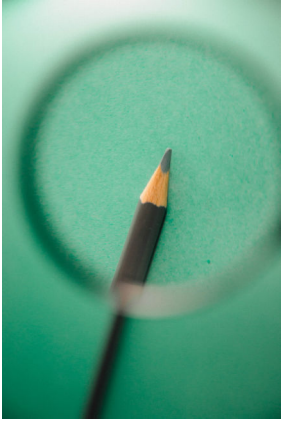
## Contexte de l'évaluation

L'évaluation a pris en considération les différentes conditions économiques évolutives qui ont été désignées comme pertinentes pour la période d'évaluation.

Les effets des conditions économiques particulièrement difficiles qui ont émergé au cours de l'évaluation, notamment en raison de la pandémie de COVID-19 et des problèmes de chaîne d'approvisionnement qui en ont résulté, ainsi que l'augmentation des taux d'intérêt et de l'inflation, entre autres, peuvent avoir influé sur les résultats du programme. Cela est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'évaluer les résultats à long terme. On a tenu compte de ces défis économiques lors de l'évaluation des résultats obtenus par le Programme CERI, étant donné que le contexte économique national actuel diffère considérablement de celui qui prévalait lorsqu'on a créé le programme.

# Questions de l'évaluation

---



## Pertinence

1. Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il répondu aux besoins des entreprises et des collectivités canadiennes?

a) Dans quelle mesure le Programme CERI demeure-t-il pertinent et s'adapte-t-il aux nouveaux besoins économiques des entreprises et des collectivités?

b) En quoi le Programme CERI est-il unique ou complémentaire par rapport aux autres programmes de soutien à l'innovation proposés aux entreprises et aux collectivités canadiennes?

## Efficacité

2. Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il profité aux entreprises et aux collectivités canadiennes?

a) Atteinte des résultats escomptés

b) Autres résultats (p. ex. contribution à la réalisation des priorités du gouvernement du Canada)

## Efficiences

3. Dans quelle mesure le modèle d'exécution du Programme CERI est-il efficient?

a) Quels sont les facteurs qui ont une incidence sur l'efficacité du Programme CERI?

# Méthodologie

L'évaluation a reposé sur une approche mixte, dans laquelle les données ont été recueillies à partir de plusieurs sources différentes afin de garantir la multiplicité des sources d'information aux étapes de l'analyse des données et de la formulation des constatations. Les travaux sur le terrain ont été réalisés du 5 juillet au 18 août 2023. Bien que les exemples soient utilisés à des fins d'illustration, chaque constatation a été validée par la triangulation d'une combinaison de données quantitatives et qualitatives. Cinq méthodes principales ont été appliquées à cette évaluation (figure 4).

**Figure 4 : Méthodes appliquées**

Examen de documents	Examen des données sur le rendement	Entretiens avec des informateurs clés internes et externes
<p>Examen de documents internes des ADR, comme :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• les modalités du Programme CERI;</li><li>• les rapports sur les résultats ministériels et les plans ministériels;</li><li>• les lignes directrices du programme, les critères de projets, les formulaires et outils d'évaluation;</li><li>• les aperçus et notes d'information du programme;</li><li>• les exemples de réussites.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les données sur le rendement ont été tirées des systèmes administratifs internes. Pour ce faire, on s'est appuyé sur les définitions élaborées par les ADR.</li><li>• Les données couvrent la période de 2018-2019 (exercice partiel) à 2022-2023.</li><li>• Toutes les données sont basées sur les projets approuvés.</li></ul>	<p>Des entretiens individuels et collectifs semi-structurés ont été réalisés auprès de divers intervenants (n=143). Parmi les intervenants internes de l'ensemble des ADR, on retrouvait des cadres supérieurs internes, ainsi que des membres du personnel chargé des programmes et des politiques (n=116). Les intervenants externes de l'ensemble des ADR étaient principalement des bénéficiaires du volet EIR (n=27). Nombre total d'entretiens réalisés : APECA (n=10), CanNor (n=3), DEC (n=10), FedDev (n=9), FedNor (n=12), PacifiCan (n=16) et PrairiesCan (n=13).</p>

## Sondage auprès des clients des volets EPE et EIR

Un sondage en ligne a été mené auprès de tous les clients des ADR pour les volets EPE et EIR. Parmi l'échantillon pour le volet EPE (n=2 502), 588 clients ont répondu au sondage. Cela donne un taux de réponse de 23,5 %. L'échantillon pour le volet EIR était composé de 898 organismes. En tout, 291 clients ont répondu au sondage. Cela donne un taux de réponse de 32,4 %.

## Analyse économétrique

Grâce à une collaboration avec Statistique Canada, on a réalisé une analyse des micro-données de Statistique Canada pour déterminer les effets économiques directs du volet EPE. À l'aide d'une technique statistique (appariement des scores de propension), l'analyse s'est appuyée sur l'appariement d'entreprises qui ont bénéficié du volet EPE avec des entreprises similaires qui n'ont pas été soutenues par le programme. Après avoir observé les caractéristiques des entreprises avant et après le « traitement » (c.-à-d. la participation au volet EPE), ainsi que les caractéristiques des entreprises non participantes, on a procédé à l'estimation de l'incidence causale du volet EPE sur différents aspects du rendement des entreprises, comme les recettes, les investissements et l'innovation.

## Autres sources de données internes clés

La méthodologie s'est également appuyée sur 2 autres projets menés parallèlement à l'évaluation, à savoir un examen de l'environnement de l'innovation (exercice entrepris collectivement par toutes les ADR du Programme CERI dans le contexte du grand écosystème des programmes fédéraux d'innovation) et un exercice d'harmonisation des indicateurs de rendement entrepris par toutes les ADR. On s'est également appuyé sur une évaluation à mi-parcours du Programme CERI qui couvrait la période de 2018-2019 à 2020-2021 et à laquelle toutes les ADR avaient participé.

# Limites

L'évaluation a reposé sur une approche mixte et a fait appel à de multiples sources de données afin d'atténuer les effets des limites associées aux méthodes individuelles. Cette approche a permis de trianguler les données probantes tirées des différentes sources d'information. Cela a permis de valider les constatations et de tirer des conclusions fondées sur des données probantes. Toutefois, il convient de tenir compte des limites suivantes lorsqu'on examine les constatations de l'évaluation.

## Échantillons de clients des volets EPE et EIR

Bien que les échantillons de clients fournis par les ADR soient de tailles inégales (l'APECA et DEC comptant le plus grand nombre de clients dans le cadre général du sondage), les réponses au sondage se comparent bien au cadre général. La proportion de questionnaires de sondage remplis correspond aux proportions des populations fournies par les ADR. Statistiquement, il n'y a pas de surreprésentation ou de sous-représentation dans les résultats. On a donc utilisé les données telles quelles, sans pondération. Toutefois, en raison des écarts considérables dans le nombre de clients pris en charge par l'APECA et DEC, le poids des clients de ces régions peut avoir eu une influence sur les résultats. On a atténué ce problème en préparant des tableaux croisés (par ADR) afin de vérifier la cohérence des résultats.

## Indicateurs de rendement

Un certain nombre d'indicateurs ne sont pas mesurés de la même manière d'une ADR à l'autre, notamment en ce qui concerne le décompte des emplois créés ou maintenus. Un emploi créé est un emploi qui n'existait pas au sein de l'organisme demandeur avant le projet. Un emploi maintenu fait référence à un emploi qui existait au sein de l'organisme demandeur avant le projet, mais qui n'aurait pas été maintenu ou aurait probablement été perdu si le projet n'avait pas été financé. Les ADR ne recueillent pas toutes des données sur les emplois maintenus, et dans certains cas où elles le font, il se peut qu'il n'y ait pas de ventilation entre les emplois créés et les emplois maintenus. Par conséquent, il ne convient pas d'établir des comparaisons directes entre les ADR.

En outre, les chiffres sur les emplois peuvent être une combinaison d'estimations, de rapports partiels et de décomptes finaux des emplois, en fonction de l'état d'avancement des projets, de l'ADR et de la méthode de collecte des données. Les données peuvent avoir été recueillies à différentes étapes du cycle de vie des projets (p. ex. estimations lors de l'approbation, données intermédiaires lors de la mise en œuvre des projets ou chiffres vérifiés pour les projets achevés). FedDev, FedNor, PrairiesCan et PacifiCan recensent les emplois directs et indirects créés ou maintenus grâce aux projets du volet EIR du Programme CERI et ne sont pas en mesure de ventiler ces données. Les emplois indirects sont ceux déclarés par les organismes qui participent au volet EIR sur la base des résultats de leurs bénéficiaires finaux. La collecte de données sur l'emploi auprès des bénéficiaires finaux prend différentes formes, allant de simples estimations à la réalisation de sondages annuels formels. Les emplois indirects posent également des problèmes d'attribution.

Les ADR ne codent pas toutes les projets de la même manière et peuvent les répartir de manières différentes entre les catégories « Expansion des entreprises », « Adoption de la technologie » et « Commercialisation de la technologie » aux fins de suivi du rendement. PrairiesCan et PacifiCan n'utilisent pas la catégorie « Adoption des technologies », et la pertinence de la catégorie « Adoption des technologies » varie d'une ADR à l'autre.

Enfin, de nombreux indicateurs de rendement sont les mêmes dans les volets EPE et EIR, mais les objectifs associés à ces volets sont très différents. Il se peut qu'il soit impossible de faire la démonstration complète des résultats ou des effets sur les écosystèmes d'innovation régionaux, en particulier pour les clients du volet EIR. Par exemple, il n'y a pas de méthode établie pour rendre compte de l'indicateur de rendement « Nombre de grappes régionales renforcées dans la région (d'ici 2025) », car on n'a pas défini le mot « renforcé ».

## Échéancier serré

Ce projet d'évaluation était complexe et il a été réalisé dans des délais très courts. Dans certains cas, il n'a pas été possible d'effectuer une analyse plus approfondie pour étayer les observations en raison de contraintes de temps et de difficultés à obtenir des renseignements comparables de la part de toutes les agences (p. ex. les délais d'approbation et les périodes couvertes par les accords). On a néanmoins validé les constatations par triangulation.

# Pertinence

---

## Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il répondu aux besoins des entreprises et des collectivités canadiennes?

### Résumé des constatations

**OBSTACLES :** Le recrutement et la conservation de la main-d'œuvre, le manque d'accès au financement et le coût élevé des affaires sont parmi les principaux obstacles à la croissance pour les PME axées sur l'innovation. Cela peut être encore plus prononcé pour certains groupes sous-représentés. L'inflation, les taux d'intérêt élevés et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ont des effets concrets sur la capacité d'une entreprise à accroître ses activités.

**RÉPONSE ADAPTATIVE À PLUSIEURS DÉFIS :** Le Programme CERI est considéré comme un programme nécessaire et sa capacité d'adaptation lui a permis de faire écho à l'évolution des besoins. Il subsiste des lacunes dans les programmes de soutien offerts dans l'écosystème, mais la nature de ces lacunes diffère d'une région du pays à l'autre. Le soutien financier du Programme CERI est très important pour la conception et la mise en œuvre de projets. Sans ce soutien, nombre de projets risquent de ne pas se dérouler de la même manière, voire de ne pas être réalisés du tout. Le Programme CERI est une source de financement essentielle pour les organismes de l'écosystème.

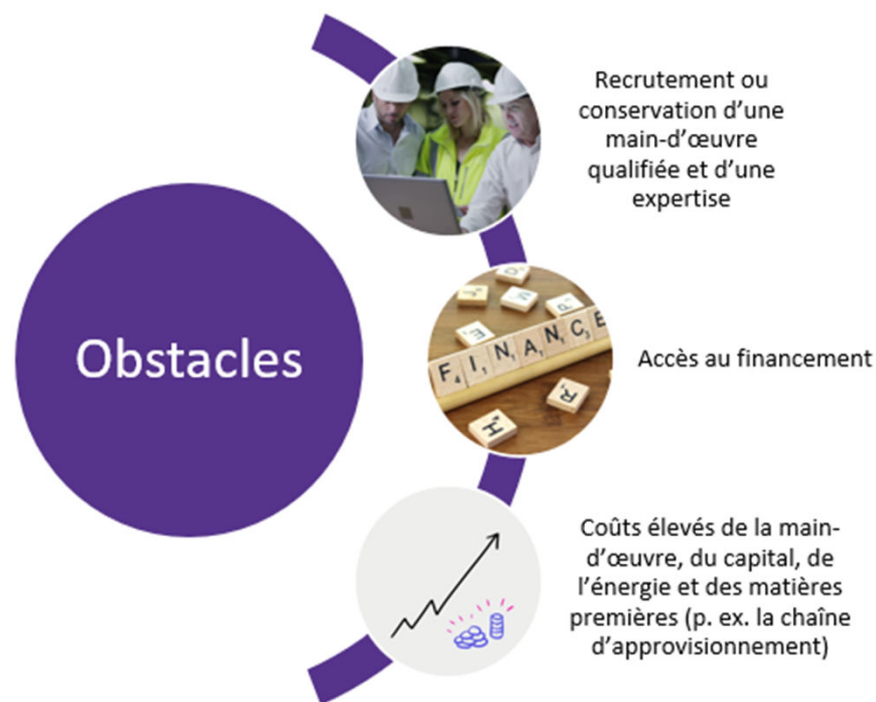
Le Programme CERI est complémentaire à d'autres programmes de financement; il propose des possibilités d'améliorer la coordination et d'exploiter des effets de levier de pair avec d'autres intervenants de l'écosystème. Le Programme CERI est considéré comme excellent pour répondre aux besoins régionaux en matière de démonstration, de commercialisation, d'adoption et d'adaptation de la technologie, ainsi qu'en ce qui a trait au développement et à l'expansion des marchés.

**RÉPONSE AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA :** Le Programme CERI cadre avec les priorités et les principes d'EDI. Il permet d'agir à l'égard des priorités entourant le changement climatique par l'entremise des projets financés. Aussi, il soutient la croissance de la productivité axée sur l'innovation pour les PME. Il encourage la participation des groupes sous-représentés et a donné lieu à l'amélioration des capacités en matière d'ACS Plus. Les considérations environnementales ont été intégrées de différentes manières dans les ADR. Toutefois, il y a encore lieu de soutenir plus efficacement les clients issus de la diversité et de recueillir des données ventilées.

# Pertinence

## Besoins actuels et futurs des entreprises et des collectivités canadiennes

Figure 5 : Les 3 principaux obstacles à la croissance des entreprises<sup>5</sup>



En règle générale, l'accès à la main-d'œuvre, l'accès au financement et le coût élevé des affaires sont les principaux obstacles à la croissance pour les entreprises axées sur l'innovation. On constate une **cohérence** dans les **aspects considérés comme des obstacles** pour les entreprises axées sur l'innovation. Pour les clients des volets EPE et EIR interrogés, le recrutement ou la conservation d'une main-d'œuvre qualifiée, le financement et le coût des affaires sont les 3 principaux obstacles (figure 5). Entre 60 % et 79 % des clients des volets EPE et EIR interrogés ont indiqué que ces aspects constituaient des obstacles « modérés » à « extrêmes » pour les entreprises désireuses d'innover. Ce résultat est semblable pour l'ensemble des clients dans toutes les régions.

Les résultats du sondage sont corroborés par les impressions recueillies auprès des personnes interrogées. Les besoins communs mentionnés par toutes les personnes interrogées dans toutes les ADR sont : **l'accès au crédit et l'accès à la main-d'œuvre (à la fois en raison de la pénurie de main-d'œuvre et du besoin d'ensembles de compétences particuliers)**. Dans les régions moins peuplées, **l'éloignement par rapport aux marchés, aux chaînes de valeur, aux services d'experts et aux sources de capital-risque privé** a également été mentionné comme un obstacle à l'innovation.

Les personnes interrogées ont également mis en évidence certains **défis économiques communs** auxquels sont confrontées les entreprises. Par exemple, les groupes de personnes interrogées dans toutes les ADR ont indiqué que les effets des **perturbations de la chaîne d'approvisionnement post-COVID-19** persistent, que les **taux d'intérêt élevés** ont des effets négatifs sur l'accès au financement pour les investissements et que **l'inflation** a entraîné une hausse du coût de nombreux aspects de la conduite des affaires.

L'Examen de l'environnement de l'innovation relève un certain nombre d'obstacles et de défis pour le développement économique, tant dans les régions qu'à l'échelle nationale. Parmi les obstacles recensés à l'échelle nationale, mentionnons **un accès limité aux capitaux, des capitaux plus chers, un secteur financier en retard sur la concurrence, un marché du financement limité et une main-d'œuvre vieillissante**. Par ailleurs, on fait état d'obstacles de nature plus régionale. Les transformations économiques dues à la transition industrielle, au changement climatique, aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement et à la hausse des prix varient d'une région du pays à l'autre<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Selon les clients des volets EPE et EIR sondés.

<sup>6</sup> Examen de l'environnement de l'innovation

# Pertinence

---

Besoins  
actuels et  
futurs des  
entreprises et  
des  
collectivités  
canadiennes  
(suite)

**Les obstacles ont des effets concrets sur la capacité d'une entreprise à prendre de l'expansion.**

Les clients du volet EPE qui ont répondu au sondage ont proposé de nombreux exemples des impacts que les obstacles et les défis rencontrés ont sur leurs activités :

- diminution de leur capacité d'adaptation aux changements du marché;
- prolongation du temps nécessaire pour rendre l'entreprise viable;
- contrats manqués en raison de la non-disponibilité ou de la faible disponibilité des produits (interruptions de la chaîne d'approvisionnement);
- baisse de la productivité;
- réduction des marges bénéficiaires;
- limitation de la capacité des consommateurs (nécessité d'augmenter les prix pour compenser les coûts de l'innovation et le coût de la dette);
- réduction de la capacité à percer de nouveaux marchés.





# Pertinence

## Besoins actuels et futurs des entreprises et des collectivités canadiennes (suite)



**PacifiCan soutient la formation d'une main-d'œuvre qualifiée.** Grâce au financement du Programme CERI, Gitxsan Safety Services a investi dans un vigoureux programme d'embauche et de perfectionnement qui met l'accent sur la formation des travailleurs autochtones. Ce projet a aidé l'entreprise à réinvestir dans sa collectivité, en créant 32 nouveaux emplois pour les travailleurs autochtones et en permettant aux membres de la collectivité d'acquérir une expérience et des compétences professionnelles transférables.

**Les obstacles peuvent être encore plus prononcés pour certains groupes sous-représentés.**

**Les difficultés entourant le recrutement et la conservation d'une main-d'œuvre qualifiée se sont révélées être un obstacle « modéré » à « extrême »** pour 75 % (n=443) des clients du volet EPE. **Pour les clients du volet EPE issus des Premières Nations, Métis ou Inuits, ce pourcentage grimpe à 94 % (17/18 entreprises).** Ils estiment qu'il s'agit là du **principal obstacle pour ce groupe.** Statistique Canada rapporte que 30 % des entreprises appartenant majoritairement à des Autochtones ont déclaré que la pénurie de main-d'œuvre était un obstacle au quatrième trimestre de 2022<sup>7</sup>.

Les clients **nouveaux arrivants** du volet EPE (82 % ou 9/11 clients) et ceux appartenant à la communauté **2ELGBTQI+** (80 % , 8/10) ont **estimé que l'accès au financement constituait un obstacle plus important** dans une plus grande mesure que l'ensemble des clients du volet EPE qui ont répondu au sondage. La Chambre de commerce LGBT+ du Canada (CGLCC) appuie cette constatation. Elle indique que, selon un sondage réalisé par la CGLCC et Deloitte, le principal défi pour les entrepreneurs de la communauté 2ELGBTQI+ est l'obtention de fonds ou de financement, et 41 % des répondants déclarent qu'ils sont confrontés à ce défi du fait de leur appartenance à la communauté 2ELGBTQI+<sup>8</sup>.

Parmi les obstacles systémiques rencontrés par les PME dirigées par des femmes et des personnes noires, autochtones et de couleur, des difficultés comme l'accès au crédit sont considérées comme des freins au développement de l'entreprise, selon certaines personnes interrogées.

<sup>7</sup> Statistique Canada, *Les entreprises appartenant à des Autochtones au Canada : relever les défis et prévoir la croissance*, 17 janvier 2023.

<sup>8</sup> Deloitte, 2021. *Business survey summary & analysis: Canada's LGBT+ Chamber of Commerce*. Deloitte. <https://www.cglcc.ca/resource/deloitte-business-survey-summary-analysis/> Ce sondage a été réalisé auprès de fondateurs d'entreprises s'identifiant comme membres de la communauté LGBT+ dans tout le Canada. Il repose sur un échantillon de 192 entreprises.

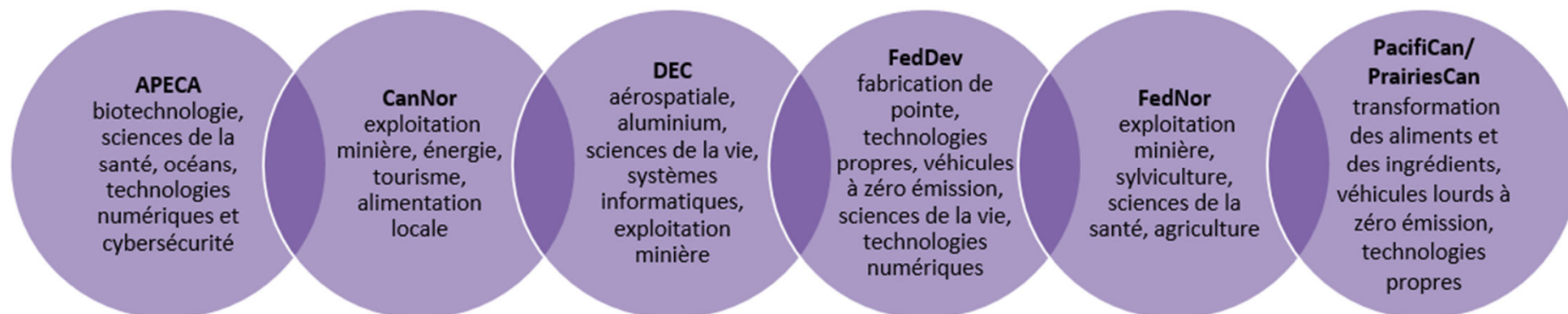
# Pertinence

Applicabilité aux besoins économiques des entreprises et des collectivités

**La capacité d'adaptation du Programme CERI lui a permis de suivre l'évolution des besoins et de l'environnement.**

La flexibilité offerte par le Programme CERI a permis aux ADR d'adapter leur approche afin d'optimiser l'exécution et de maximiser les avantages dans l'ensemble du pays. Les personnes interrogées au sein de la direction et du personnel dans l'ensemble des ADR ont indiqué que la **souplesse des modalités du programme permet une adaptation facile aux réalités des territoires** et des ajustements rapides en fonction de l'évolution des priorités. Les ADR ont adapté le Programme CERI pour répondre aux réalités et aux besoins particuliers des régions, en ciblant par exemple le développement d'industries ou de grappes revêtant un intérêt économique stratégique (figure 6).

**Figure 6 : Variation des secteurs d'activité et des grappes industrielles cibles, d'une ADR à l'autre en fonction de la région.**



En raison de la pandémie de COVID-19, on a apporté des ajustements au Programme CERI partout au pays afin de s'adapter à l'évolution des circonstances et de proposer des programmes d'urgence et des programmes temporaires. Divers ajustements ont été apportés au cours de la pandémie. On a notamment apporté des changements aux modalités de remboursement, aux exigences en matière d'effet de levier, aux critères d'admissibilité et aux plafonds de financement. Dans certaines régions, on a élaboré des politiques plus souples pour répondre aux besoins des projets menés par des clients des Premières Nations et des clients métis ou inuits.

D'autres modifications ont également été apportées au Programme CERI pour l'adapter aux changements stratégiques et environnementaux découlant notamment de diverses stratégies fédérales et régionales. Les personnes interrogées en interne dans les ADR ont mentionné que **l'accent mis sur la croissance inclusive s'est amplifié depuis 2018** et qu'on **s'efforce de plus en plus d'apporter un soutien aux projets environnementaux ou verts**. Il y a également eu plus de projets liés à la numérisation et à l'automatisation, à la diversification des marchés, aux compétences et à la croissance. Les membres du personnel et de la direction d'ADR interrogés ont également indiqué que les approches utilisées pour la définition de l'« innovation » dans le contexte des projets du Programme CERI ont évolué. Dans leur exécution du Programme CERI depuis 2018, les ADR utilisent une définition « large » de l'innovation. Elles souhaitent ainsi obtenir une plus grande flexibilité dans la sélection des projets, afin de ne pas empêcher les investissements qui pourraient apporter des contributions significatives au développement économique dans les collectivités qu'elles servent.

# Pertinence

## Applicabilité aux besoins économiques des entreprises et des collectivités (suite)

**Bien que le Programme CERI réponde aux besoins, il y a encore des lacunes dans le soutien au développement économique axé sur l'innovation.**

L'Examen de l'environnement de l'innovation a indiqué que la croissance de la productivité demeure un défi pour les PME canadiennes. Les investissements dans le cadre du Programme CERI ont certes permis une croissance significative de la productivité. Cependant, les ADR ne forment qu'une petite partie de l'ensemble des mécanismes d'investissement fédéraux. Elles ne forment qu'une très petite partie du paysage financier des PME. Aussi, le Canada est toujours confronté à des problèmes macroéconomiques plus vastes. Notamment :

- les entreprises canadiennes dépensent moins en R-D, innovent moins et ont des niveaux d'investissement généralement plus faibles que les entreprises de pays comparables<sup>9</sup>;
- les entreprises canadiennes continuent d'avoir besoin de ressources pour soutenir leurs investissements dans les « actifs incorporels » (y compris les droits de propriété intellectuelle) qui résultent de la R-D, ainsi que pour assurer la protection de ces actifs<sup>10</sup>;
- les variations régionales et sectorielles et les lacunes dans le paysage du financement par le secteur privé perdurent, au risque de priver des entreprises prometteuses des capitaux dont elles ont besoin pour leur croissance<sup>11</sup>.

**Les lacunes dans les programmes de soutien offerts sont perçues différemment d'une région à l'autre au pays.**

Les personnes interrogées en interne et les personnes interrogées en externe ont fait état de lacunes au chapitre des programmes d'aide offerts, mais les lacunes ainsi perçues varient d'une région à l'autre au pays. Par exemple, dans les Prairies, certaines des personnes interrogées estiment qu'il n'y a pas beaucoup de financement disponible pour les entreprises qui ont dépassé la phase de la croissance initiale, mais qui n'ont pas encore atteint les phases avancées. Les personnes interrogées en externe dans les ADR estiment qu'il **faut renforcer le soutien aux entreprises aux premières phases de développement, ainsi que l'accès au capital-risque**. Des personnes interrogées en externe en lien avec 2 ADR ont également fait état de **soutiens inégaux des gouvernements provinciaux ou territoriaux**. Bien qu'il s'agisse de lacunes cernées, elles ne sont pas exclusives au Programme CERI.

Des personnes interrogées en interne et en externe en lien avec 3 ADR ont indiqué que par sa conception, le Programme CERI est parfois plus adapté aux réalités des grands centres qu'à celles des **régions rurales, qui ont d'autres problèmes que le seul besoin de développement économique**, et qui souhaitent disposer de programmes pour combler ces besoins. Par exemple, des personnes interrogées en interne à CanNor et à l'APECA ont fait état de besoins de financement pour le bien-être de la collectivité afin de créer des conditions propices au développement économique (p. ex. des garderies pour que davantage de personnes puissent se joindre à la population active ou des logements pour attirer les travailleurs dans une collectivité). De même, des personnes interrogées à FedNor ont mentionné la nécessité de pouvoir adapter la définition de l'innovation pour les municipalités rurales et éloignées qui sont très dispersées, ainsi que pour les petites collectivités ou celles dont la population est plus âgée, dans la mesure où ces collectivités comptent généralement moins d'entreprises axées sur l'innovation.

<sup>9</sup> <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/avril-2023/la-faible-productivite-des-entreprises-canadiennes-menace-notre-niveau-de-vie/>.

<sup>10</sup> Gouvernement du Canada, Plan directeur de la Corporation d'innovation du Canada, 2023.

<sup>11</sup> *Ibid.*

# Pertinence

## Applicabilité aux besoins économiques des entreprises et des collectivités (suite)

### Le Programme CERI est une source de financement essentielle pour les organismes de l'écosystème.

Une grande partie des services offerts par les clients du volet EIR sondés sont financés par le Programme CERI. Près de 40 % des répondants liés au volet EIR utilisent le financement du Programme CERI pour l'exécution de 51 % ou plus de leurs activités. Aussi, 21 % d'entre eux utilisent le financement du Programme CERI pour l'exécution de 51 à 75 % de leurs activités, et 18 % pour l'exécution de 76 % ou plus de leurs activités.

### l'ACSPPLUS

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

Les organismes du volet EIR dirigés par de **nouveaux arrivants (61 %, n=11)**, des **Autochtones (57 %, n=13)** et des **membres de la communauté noire (55 %, n=6)** utilisent le financement du Programme CERI pour soutenir une plus grande partie de leurs activités que l'ensemble des répondants du volet EIR (40 %).

### Le Programme CERI aide les entreprises à prendre de l'expansion et à innover, et la nature des entreprises soutenues varie d'une région à l'autre au pays.

Les répondants au sondage liés aux volets EPE et EIR ont **indiqué dans une forte mesure** que le Programme CERI offre des possibilités de financement qui **correspondent bien aux besoins des entreprises**, à la fois pour l'expansion (EPE : 96 % [n=563]; EIR : 85 % [n=248]) et pour l'accroissement de la capacité d'innovation (EPE : 94 % [n=554]; EIR : 88 % [n=256]). Cette constatation est soutenue par les points de vue formulés par des personnes interrogées en interne et en externe dans les ADR, qui s'accordent à dire que le programme correspond aux besoins des entreprises.

Des personnes interrogées en externe ont relevé plusieurs **raisons** qui expliqueraient pourquoi **le programme réussit** à favoriser l'expansion et le renforcement des capacités. Elles mentionnent : la **présence régionale**, la capacité des ADR à **créer** et à **maintenir des relations régionales solides** et le fait que le programme **fonctionne de manière neutre** (sans prédilection pour certains secteurs).

La nature des entreprises et des organismes soutenus par le Programme CERI varie beaucoup d'une région à l'autre au pays. Par exemple, dans l'Ouest canadien, le soutien s'est concentré sur les entreprises à forte croissance<sup>12</sup>, alors que dans d'autres régions du pays, le soutien s'est parfois concentré sur des intervenants plus petits et diversifiés. L'étude économétrique de Statistique Canada montre que FedDev soutient des entreprises légèrement plus grandes, qui comptent 100 employés ou plus et qui servent plus de clients que d'autres régions, ce qui démontre la nécessité de la flexibilité intégrée dans le programme.

Certaines ADR se concentrent cependant activement sur le développement en dehors des grandes régions urbaines. Par exemple, PacifiCan et PrairiesCan ont récemment pris de l'expansion et ont ouvert des bureaux dans les provinces qu'elles servent. Cela devrait accroître leur portée à l'avenir. L'APECA, DEC et FedNor disposent également d'un vaste réseau de bureaux régionaux.



**DEC soutient l'accroissement de la productivité et le développement des collectivités.** Grâce au financement du Programme CERI, Pit Caribou a automatisé sa chaîne de mise en conserve, ce qui lui a permis d'accroître sa productivité, de réduire ses coûts et d'élargir ses débouchés. L'entreprise crée des emplois à valeur ajoutée dans le secteur de la transformation alimentaire, un secteur cible pour la collectivité.

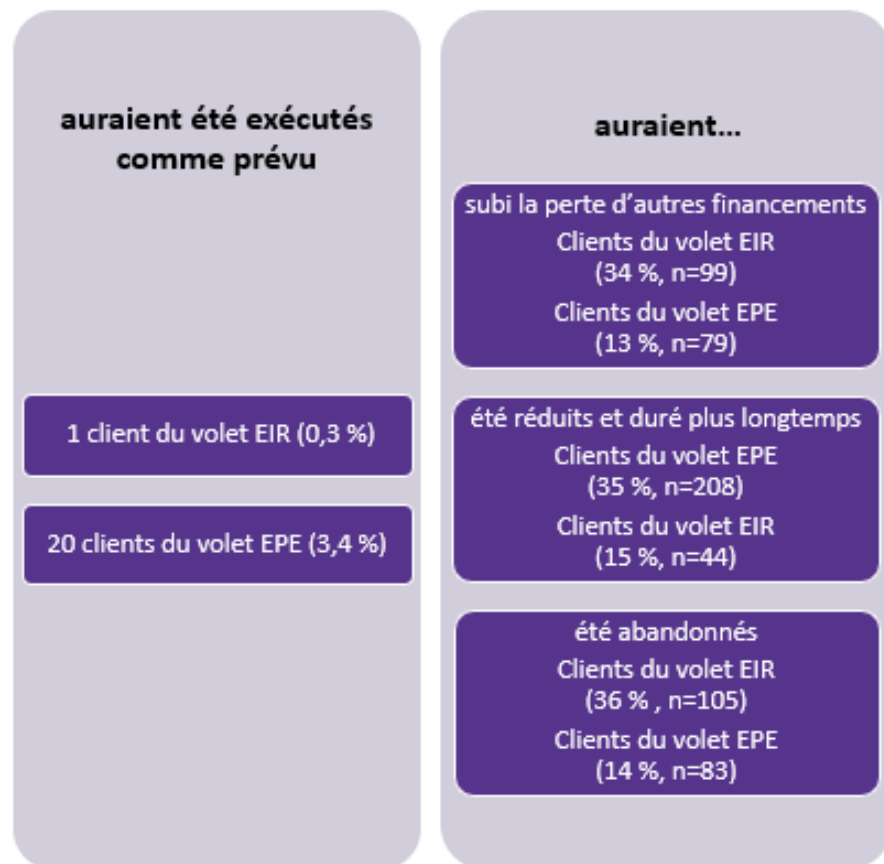
<sup>12</sup> Définies comme des entreprises dont la croissance moyenne des recettes annualisées est de 20 %.

# Pertinence

## Applicabilité aux besoins économiques des entreprises et des collectivités (suite)

**Figure 7 : Effets perçus de l'absence du Programme CERI sur les projets**

Les clients indiquent que sans le financement du Programme CERI, leurs projets...



### Le Programme CERI est considéré comme nécessaire.

Presque **tous les clients des volets EPE (96 % , n=563) et EIR (98 % , n=285) ayant répondu au sondage sont d'accord pour dire** que le Programme CERI **demeure nécessaire** dans leur région. Les autres ont répondu qu'ils ne le savaient pas. Le besoin permanent le plus fréquemment mentionné est le **soutien au développement économique et à la croissance**. Ces avis sont partagés dans toutes les ADR. Pour les régions rurales et éloignées couvertes par les ADR, la nécessité d'accroître les capacités a également été soulevée par les clients des volets EPE et EIR qui ont répondu au sondage.

### Le soutien financier du Programme CERI est très important pour la conception et la mise en œuvre des projets. Sans ce soutien, les projets risquent de ne pas se dérouler de la même manière, voire de ne pas être exécutés du tout.

Les clients des volets EPE et EIR qui ont répondu au sondage sont d'avis que la faisabilité d'un projet dépend des résultats de la recherche de possibilités de financement. **Ainsi, 50 % (n=147) des clients du volet EIR et 38 % (n=224) des clients du volet EPE ont déclaré que sans le financement du Programme CERI, l'exécution de leur projet aurait pu être compromise.**

Les conséquences d'un échec dans l'obtention du financement du Programme CERI sont, entre autres, la **réduction de l'ampleur des projets** et **l'allongement des délais pour leur mise en œuvre**, la nécessité de **s'endetter davantage** (en particulier pour les clients du volet EPE), et la **perte d'occasions de partenariats**. Ces enjeux ont été soulevés par les clients des volets EPE et EIR sondés (figure 7). Il n'y a pas de différence dans les réponses au sondage, si l'on se penche uniquement sur les groupes sous-représentés.

**Très peu de clients des volets EPE et EIR (0,02 %, n=21) ont déclaré que leur projet aurait été exécuté comme prévu.**

# Pertinence

## Correspondance avec les domaines prioritaires – Équité, diversité et inclusion



**PrairiesCan soutient l'expansion et la diversité.** Grâce au financement du Programme CERI, Virtual Gurus a bonifié ses activités dans le domaine du « talent en tant que service » et a étendu sa portée aux marchés du Canada, des États-Unis et d'autres pays. L'entreprise assure l'harmonisation entre les besoins des clients et les compétences des assistants virtuels (p. ex. comptabilité, marketing et médias sociaux).

L'entreprise s'attache à soutenir les bassins de talents sous-représentés, ce qui lui permet de recruter le personnel nécessaire pour répondre à la croissance qu'elle connaît.

Selon la présidente et directrice générale de l'entreprise : « Comme de plus en plus d'entreprises recherchent la diversité, notre bassin de talents inclusif a alimenté une croissance phénoménale ».

**Le Programme CERI cadre avec les priorités et les principes d'EDI et il encourage la participation des groupes sous-représentés au programme. Cependant, il demeure certaines approches qui mériteraient d'être adoptées pour cibler et soutenir plus efficacement les clients issus de la diversité.**

Dans toutes les ADR, le Programme CERI tient compte de l'inclusivité (généralement liée aux priorités de l'agence et du gouvernement du Canada), et les objectifs d'inclusivité sont documentés. Des initiatives ciblées du programme sont dirigées vers les groupes sous-représentés par toutes les ADR, qui utilisent des catégories et des définitions harmonisées pour les groupes sous-représentés. Trois des ADR ont inclus des considérations relatives à l'EDI dans les critères d'évaluation utilisés pour prendre des décisions de financement. Par exemple, DEC a récemment ajouté 2 questions relatives à l'EDI dans son formulaire de demande de financement. Les clients doivent indiquer s'ils ont intégré les composantes de l'EDI dans leur modèle d'entreprise (diagnostic de l'EDI, plan d'EDI, activités de mise en œuvre et amélioration continue) et s'ils ont l'intention de continuer à le faire ou d'entreprendre des efforts dans ce sens à l'avenir. On demande aussi aux clients s'ils ont l'intention de participer au Défi 50-30 d'ISDE afin d'accroître la représentation et l'inclusion des divers groupes dans leur milieu de travail. Dans toutes les ADR, les personnes interrogées ont indiqué que l'accent mis sur l'inclusion s'est renforcé ces dernières années, qu'il s'agit actuellement d'une priorité et que des efforts croissants sont consacrés à la promotion d'une croissance inclusive.

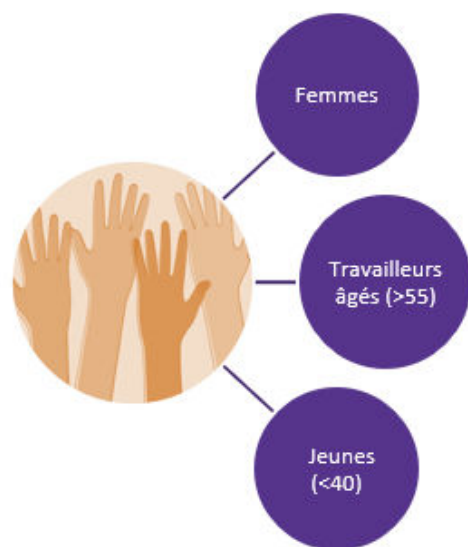
Bien qu'il convienne de souligner les réussites du Programme CERI dans ce domaine, des membres du personnel opérationnel interne de toutes les ADR (sauf 2) estiment que d'autres éléments pouvaient être pris en considération. Les personnes interrogées ont formulé des suggestions, notamment :

- des activités de mobilisation proactives pour approcher des entreprises qui sont dirigées par des membres de groupes sous-représentés ou qui sont axées sur de tels groupes;
- des appels de propositions ciblés;
- des travaux stratégiques au sein des ADR pour trouver des moyens d'améliorer le soutien à l'inclusion économique;
- des formations supplémentaires et des activités destinées à accroître les capacités du personnel des ADR (ce qui passerait entre autres par une définition commune de l'inclusivité).

# Pertinence

## Correspondance avec les domaines prioritaires – Équité, diversité et inclusion (suite)

Figure 8 : Groupes sous-représentés auxquels le plus grand nombre d'entreprises ayant participé au sondage s'identifient



**I'ACSPLUS**  
ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

Les résultats du sondage indiquent que les clients des volets EIR et EPE comprennent divers groupes sous-représentés. Près de **58 % (n=169) des répondants du volet EIR** et **48 % (n=284) des répondants du volet EPE** ont indiqué que leur entreprise ou organisme était dirigé **majoritairement** par une personne ou des personnes déclarant appartenir à **un ou plusieurs groupes sous-représentés**. La différence entre les ADR n'était pas importante. Dans les populations de répondants liés aux volets EIR et EPE, les femmes, les jeunes et les travailleurs âgés sont les plus représentés.

La capacité en matière d'ACS Plus a été renforcée et certains outils communs aux ADR ont été mis en place. Cependant, il demeure certaines approches qui mériteraient d'être adoptées pour améliorer la production de données désagrégées aux fins de surveillance du programme.

Toutes les ADR ont renforcé leur capacité à recueillir, analyser, gérer, suivre et communiquer des données ventilées en fonction du sexe et d'autres caractéristiques démographiques concernant les demandeurs et les bénéficiaires du programme, et elles ont élaboré ensemble une section consacrée à l'inclusivité qu'elles utilisent toutes dans leurs formulaires de demande.

Cependant, les ADR ne mettent pas les approches en œuvre de la même manière. Par exemple, on a constaté des limites dans les données sur le rendement pendant au moins 1 an du côté de FedDev, FedNor, PacifiCan et PrairiesCan. Par exemple, les données désagrégées de FedNor correspondent au nombre de projets dont les activités ou les résultats profitent directement aux groupes sous-représentés, et elles ne permettent pas de suivre les données d'ACS Plus au niveau des demandeurs pour les projets réalisés dans le cadre du Programme CERI.

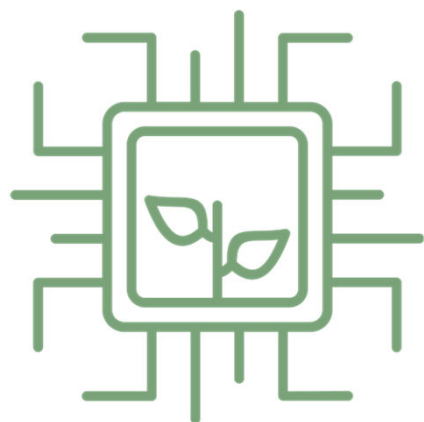
PrairiesCan et PacifiCan suivent les données d'ACS Plus qui concernent les résultats (p. ex. les emplois créés) tout au long de la durée de vie d'un projet. Ce n'est pas le cas de toutes les ADR. D'autres ADR ne disposent pas de données équivalentes, et il n'est donc pas possible de les combiner.

Dans un souci d'inclusion et d'équité, les ADR ont inclus « Travailleurs âgés » dans la liste des options que les répondants au sondage pouvaient choisir pour s'identifier comme membres d'un groupe sous-représenté. La recherche sur l'âgisme a mis en évidence la discrimination ou le traitement inéquitable des personnes âgées.

Source : Forum des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables des aînés, *Examen des répercussions sociales et économiques de l'âgisme, Sommaire*, août 2022.

# Pertinence

Correspondance avec les domaines prioritaires – Environnement et croissance propre



**Les ADR agissent à l'égard des priorités climatiques par l'entremise des projets qu'elles financent. Les considérations environnementales ont été intégrées de différentes manières d'une ADR à l'autre.**

Toutes les ADR sont en mesure de faire état d'activités en soutien aux initiatives environnementales, en particulier en ce qui concerne le soutien à la croissance propre ou aux projets verts, ainsi que la croissance de grappes d'entreprises axées sur les technologies propres. Certaines ont également adopté des mesures particulières pour se doter d'une plus grande flexibilité à l'égard des projets verts. Dans l'ensemble des ADR, le financement total approuvé pour les projets verts s'élève à 697,7 millions de dollars (tableau 1).

**Tableau 1 : Investissements verts\* des ADR**

Volet	Nombre de projets	Valeur du financement approuvé	Proportion du financement total approuvé
EPE	512	400,1 M\$	22 %
EIR	177	297,6 M\$	25 %

\*Codage des ADR

Presque toutes les personnes interrogées en interne dans toutes les ADR ont indiqué que l'environnement est un critère important pour l'octroi du financement et que l'évaluation de l'impact environnemental est intégrée dans le processus de sélection des projets, ce qui inclut les demandes, les critères de sélection et la prise de décisions. L'examen de la documentation du programme et des données sur le rendement montre que toutes les ADR soutiennent des initiatives environnementales. (Voir les exemples à la page suivante.)

D'une ADR à l'autre, on met l'accent sur différentes formes d'initiatives environnementales. Les technologies et les ressources propres ont été au centre des préoccupations en Alberta, et de nombreux projets ont été lancés dans ces domaines dans le cadre du volet EPE. Les personnes interrogées ont fait état de l'existence d'un vaste écosystème dans ce domaine en Alberta, mais ont indiqué qu'il a été plus difficile de trouver de tels projets dans d'autres régions, en particulier des projets qui satisferaient à toutes les autres exigences du Programme CERI. D'autres ADR s'attellent à cette priorité en soutenant des organismes à but non lucratif et des organismes d'éducation ayant des liens avec le secteur privé.



# Pertinence

Figure 9 : Exemples de projets à l'appui de l'environnement et de la croissance propre



L'APECA a aidé une entreprise de fabrication de produits biologiques à prendre de l'expansion grâce à l'installation d'un système d'ensachage automatisé et d'un système d'emballage robotisé. Cette nouvelle technologie a permis de créer 23 nouveaux emplois. L'entreprise est aujourd'hui la plus grande société privée s'occupant de compostage pour l'industrie des pelouses et des jardins au Canada.



CanNor a aidé un organisme de développement économique local à organiser un forum de 3 jours sur les énergies renouvelables à Rankin Inlet. Le forum a attiré près de 60 délégués et a donné lieu à des présentations de l'organisme gouvernemental de réglementation de l'énergie au sujet du programme Producteurs d'électricité indépendants en cours de préparation, à un aperçu des projets liés à l'énergie qui sont en cours dans la région et à un exposé sur les possibles débouchés commerciaux dans le secteur.



DEC a apporté un soutien à une entreprise pour qu'elle puisse proposer une technologie qui collecte les particules de microplastiques de l'environnement dans le but de restaurer les écosystèmes abîmés par la pollution par le plastique. L'entreprise a déposé une demande de brevet pour sa technologie. Elle compte aujourd'hui 3 solutions commercialisées et a remporté de nombreux prix.



FedDev a versé une contribution à une association représentant des fournisseurs et des entreprises technologiques du domaine de l'automobile dans le Sud de l'Ontario afin d'aider cette association à entreprendre un projet d'intégration de ses membres dans une chaîne de valeur complète pour la production d'un véhicule autonome connecté à zéro émission.



FedNor a aidé une usine de fabrication de panneaux solaires à concevoir du matériel et des logiciels destinés à accroître l'efficacité de la production d'électricité et à faciliter la surveillance à distance pour les entreprises de services publics.



PacifiCan a financé un organisme qui a commercialisé plusieurs nouvelles gammes de produits de technologies avancées pour aider à réutiliser l'eau, à protéger l'environnement des polluants présents dans les eaux usées industrielles et à produire du lithium pour les batteries.



PrairiesCan a financé une entreprise dans le domaine de l'électronique qui propose des commandes sans fil qui permettent de gagner du temps ainsi que d'économiser des matériaux et des coûts lors des travaux de construction, tout en offrant le luxe d'une maison intelligente au propriétaire de maison moyen. L'entreprise a étendu ses activités commerciales et ses activités de marketing et a renforcé son équipe d'ingénieurs.

# Pertinence

---

## Complémentarité

**Les clients considèrent le Programme CERI comme excellent pour répondre aux besoins régionaux en matière de démonstration et d'adoption de la technologie, de commercialisation, d'adaptation des processus d'affaires et de développement et d'expansion des marchés.**

La majorité des clients des volets EIR (58 %, n=169) et EPE (64 %, n=377) ayant répondu au sondage qualifient de « supérieure à la moyenne » ou d'« excellente »<sup>13</sup> la capacité du Programme CERI à répondre aux besoins dans les domaines de la démonstration et de l'adoption des technologies et de l'adaptation des processus d'affaires, et ce dans une mesure constante pour toutes les ADR. Une majorité de répondants des volets EIR (60 %, n=175) et EPE (65 %, n=348) qualifient aussi de « supérieure à la moyenne » ou d'« excellente » la capacité du Programme CERI à répondre aux besoins dans les domaines de la commercialisation, de développement des marchés et d'expansion des marchés.

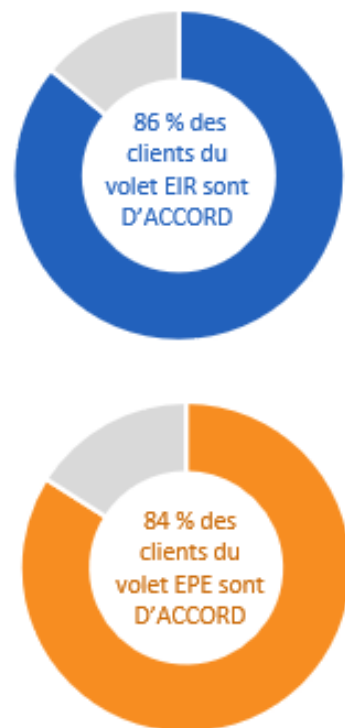
Le principal facteur qui a permis de déterminer que le Programme CERI était le mieux adapté aux clients des volets EIR et EPE est le financement. En particulier, il est question des fonds pour l'expansion et les dépenses en capital disponibles à l'avance, de la capacité de financer l'équipement pour l'accélération de la croissance et de l'expansion, ainsi que des contributions remboursables sans condition pour la gestion des risques dans la mise en œuvre de nouvelles technologies.

<sup>13</sup> Échelle = « très faible », « inférieure à la moyenne », « dans la moyenne », « supérieure à la moyenne », « excellente ».

# Pertinence

## Complémentarité (suite)

**Figure 10 : Les clients sont d'accord pour dire que le Programme CERI complète les autres soutiens disponibles**



**Le Programme CERI complète d'autres programmes de financement et offre des possibilités d'amplifier la coordination avec d'autres intervenants de l'écosystème et les effets de levier ainsi obtenus.**

Bien que certains clients des volets EIR (13,4 %) et EPE (21,3 %) ne connaissent pas les autres programmes, 86 % des clients du volet EIR et 84 % des clients du volet EPE sont d'accord pour dire que le Programme CERI complète les autres programmes. Les clients du volet EIR ont cité la complémentarité et la synergie du Programme CERI avec d'autres programmes provinciaux et fédéraux, ainsi qu'avec l'industrie et le financement privé, comme un facteur qui permet d'amplifier les effets de levier. L'Examen de l'environnement de l'innovation a conclu que le Programme CERI soutient l'accès au capital, comble les lacunes régionales et sectorielles en ce qui a trait à l'accès au financement, et s'est avéré un outil puissant pour stimuler l'expansion et la productivité au Canada. L'analyse menée par les ADR et Deloitte en 2022<sup>14</sup> a conclu que les contributions des ADR sont très complémentaires et plus susceptibles d'attirer des capitaux privés que de les évincer, étant donné que presque tous les projets (et plus particulièrement ceux du volet EPE) nécessitent un co-investissement important de la part de sources privées.

Même si un certain nombre de nouvelles initiatives d'investissement fédérales ont été annoncées dans le cadre des budgets de 2022 et de 2023, l'Examen de l'environnement de l'innovation a souligné les différences entre ces initiatives et le Programme CERI. Ces initiatives ciblent des groupes de participants différents, proposent des soutiens financiers différents (p. ex. crédits d'impôt ou investissements en capital avec des attentes de rendement), sont axées sur les premières phases du continuum de l'innovation (p. ex. pour encourager les investissements en R-D), soutiennent des projets de plus grande ampleur ou ciblent des résultats particuliers. Les personnes interrogées ont indiqué, en particulier, que le portrait des autres bailleurs de fonds pour les projets liés aux EIR varie considérablement d'une région du pays à l'autre. À certains endroits, il n'y a que peu ou pas d'autres sources de financement. Ailleurs, le volet EIR travaille spécifiquement en complément d'autres organismes soutenus par la province.

Les personnes interrogées en interne dans toutes les ADR ont indiqué que le volet EIR aide à compenser le manque de coordination, de coopération et d'organisation entre les secteurs économiques dans le domaine de l'innovation au sein d'une région. Toutes les personnes interrogées en externe ont exprimé un point de vue similaire. Elles ont indiqué que le volet EIR favorise une meilleure intégration dans la collectivité et permet de travailler de manière plus intégrée et collaborative avec d'autres intervenants de l'écosystème et du réseau.

En règle générale, presque toutes les personnes interrogées (toutes ADR et toutes catégories confondues) ont indiqué que le Programme CERI complète les autres programmes.

<sup>14</sup> Deloitte, *Role of RDAs in the Broader Funding Ecosystem and Implications of Concessional Lending*, 2022.

# Pertinence

## Complémentarité (suite)

### LA CORPORATION D'INNOVATION DU CANADA

PLAN DIRECTEUR



 Government of Canada / Gouvernement du Canada

 Canada

Par exemple, la nouvelle Corporation d'innovation du Canada (CIC) devrait réaliser des investissements de partage des risques dans des entreprises qui développent de nouvelles technologies afin de les aider à commercialiser ces technologies et à prendre de l'expansion, en mettant l'accent sur les activités de R-D. Une fois lancée, la CIC devrait proposer une gamme d'investissements allant d'environ 50 000 \$ à 5 millions de dollars, tout en ayant la souplesse de fournir une contribution maximale de 20 millions de dollars par projet pour un certain nombre de projets de R-D de plus grande envergure. Le plan directeur de la CIC<sup>15</sup> indique que les ADR jouent un rôle complémentaire aux côtés de la CIC, à la fois pour aider les entreprises à forte intensité de R-D à s'élever dans le continuum de financement et pour soutenir les PME à réaliser d'autres activités de projets innovants qui débordent de la portée de la CIC, comme les projets d'adoption de technologies critiques. Il est reconnu que le fait de travailler en collaboration avec les ADR et d'autres programmes gouvernementaux afin de fournir un accès transparent aux mécanismes de soutien à l'expansion et de financement de la croissance profitera aux PME canadiennes.

Dans le cas du volet EIR, bien qu'il existe d'autres programmes de création d'écosystèmes d'innovation (comme le Fonds stratégique pour l'innovation), ces programmes soutiennent des projets multisectoriels à grande échelle pour le Canada au sein d'industries particulières. Cela est d'autant plus marqué pour le Fonds, qui soutient des projets de réseaux à l'étape de l'acquisition de nouvelles connaissances (recherche industrielle) ou de la démonstration de technologies à une étape précoce (systèmes prototypes). Ces programmes n'interviennent pas à l'échelle régionale ou communautaire. En règle générale, ils ne soutiennent pas d'activités d'adoption.

Les travaux récents du Conseil sur la politique de développement régional de l'OCDE soulignent la valeur et la nécessité des politiques territorialisées. À ce titre, le Conseil recommande de « promouvoir et mettre en œuvre des politiques de développement régional efficaces et territorialisées afin de soutenir le développement inclusif et durable et le bien-être au bénéfice de tous »<sup>16</sup>. Il souligne également que « les responsables publics du monde entier reconnaissent depuis longtemps l'importante contribution des régions, et des villes et zones rurales qui les composent, aux performances économiques nationales, au bien-être de la population, à la durabilité environnementale et à la résilience »<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Gouvernement du Canada, *Plan directeur de la Corporation d'innovation du Canada*, 2023.

<sup>16</sup> OCDE, *Recommandation du Conseil sur la politique de développement régional*, Instruments juridiques, OECD/LEGAL/0492, adoptée le 07/06/2023. <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0492>

<sup>17</sup> *Ibid.* Informations générales. <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0492>

# Efficacité

## Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il profité aux entreprises et aux collectivités canadiennes?

### Résumé des constatations

**OBTENTION DE RÉSULTATS :** Le Programme CERI a profité aux entreprises et aux collectivités canadiennes en réalisant des investissements considérables dans des activités qui relevaient des volets EPE et EIR et qui ont permis la croissance des entreprises. Les cibles associées aux résultats ont été dépassées en ce qui concerne les montants investis, la création d'emplois et le ratio de dollars obtenus par effet de levier. On relève des exemples de réussites du Programme CERI partout au pays. Ces réussites témoignent des avantages du programme pour les entreprises, les collectivités et l'économie. Il convient cependant d'améliorer les indicateurs de rendement et la collecte des données pour faciliter la production de rapports sur les résultats dans les différentes ADR.

**CAPACITÉ À FAIRE LA DIFFÉRENCE :** Le financement du Programme CERI cadre avec les priorités du gouvernement du Canada et il permet d'atteindre les cibles, notamment en investissant dans la croissance inclusive et dans des projets axés sur l'économie verte et la croissance propre. Les organismes qui reçoivent des fonds dans le cadre du volet EIR ont des effets sur les réseaux, les collectivités et le développement économique à l'échelle locale. Les clients du volet EPE obtiennent de meilleurs résultats que les entreprises qui n'ont pas participé au Programme CERI sous des aspects comme l'expansion des recettes, des exportations et de la main-d'œuvre.

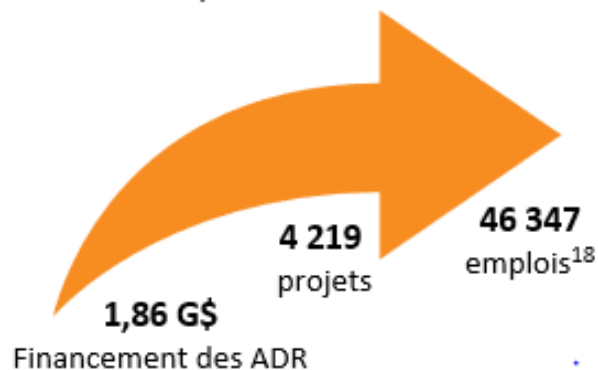
Le Programme CERI influe sur la capacité des clients à tirer parti d'autres mécanismes de soutien. Cet avantage tend à être plus répandu chez les clients du volet EPE que chez les clients du volet EIR.

Les facteurs de succès essentiels pour atteindre les résultats des projets des volets EPE et EIR vont de la collecte de renseignements sur la région au suivi des progrès, en passant par un plan de projet de haute qualité.

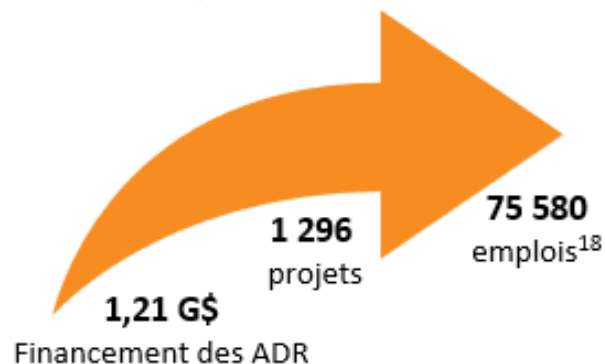
# Efficacité

## Atteinte des résultats

Expansion et productivité des entreprises  
Effets sur l'emploi de 2018-2019 à 2022-2023



Écosystème régional d'innovation  
Effets sur l'emploi de 2018-2019 à 2022-2023



**Le Programme CERI a réalisé d'importants investissements dans les activités des volets EPE et EIR pour permettre la croissance des entreprises. Les cibles associées aux résultats ont été dépassées en ce qui concerne les montants investis et la création d'emplois. Toutefois, des problèmes subsistent quant à la manière dont les données sur les résultats sont recueillies et présentées.**

Dans l'ensemble, les ADR ont réussi à atteindre les cibles fixées pour les montants investis dans les projets du Programme CERI, si l'on examine les résultats sur une période de 5 ans. Les cibles d'engagements d'investissements des ADR dans les projets du volet EPE (1,14 milliard de dollars sur 5 ans<sup>19</sup>) ont été dépassées d'environ 63 % et celles du volet EIR (404 millions de dollars sur 5 ans) ont été dépassées d'environ 200 %. La sélection des projets soutenus repose sur une interprétation souple de l'innovation. Cette interprétation est basée sur le territoire et l'environnement et elle vise à combler les besoins des régions. L'innovation peut inclure l'adoption de la technologie, la commercialisation de la technologie, l'adoption ou l'adaptation de processus d'affaires pour améliorer la productivité, l'adaptation de modèles d'affaires et le développement des capacités pour la diversification des marchés. Il ne s'agit là que d'exemples d'initiatives de développement économique, et ces catégories ne s'excluent pas toujours mutuellement.

La grande majorité des ADR ont réussi à atteindre les cibles<sup>20</sup> établies pour le nombre d'emplois créés ou maintenus par les entreprises soutenues par les projets du volet EPE. Pour le volet EIR, il y a un certain nombre de cas où aucune cible n'a été fixée. Aussi, certaines ADR ont eu de la difficulté à ventiler les données relatives aux emplois, dans la mesure où il n'est pas toujours possible d'associer directement les emplois aux projets soutenus par une ADR. (Par exemple, pour les projets du volet EIR, le Programme CERI n'est qu'un contributeur; il n'est pas le seul facteur qui influe sur les résultats.) Toutefois, dans les 2 volets, le nombre d'emplois créés excède les cibles communes qu'il est possible d'évaluer.

<sup>18</sup> Le lecteur est invité à se référer à la définition du mot « emploi » dans la section portant sur les limites.

<sup>19</sup> On estime les cibles en agrégeant la cible annuelle fixée par chaque ADR et en multipliant le total par 5, pour obtenir une cible théorique sur 5 ans. Les cibles sont les engagements que les ADR ont énoncés dans leur cadre ministériel des résultats respectif.

<sup>20</sup> Les cibles fixées par les ADR varient considérablement en ce qui a trait à l'ambition et à la complexité des indicateurs, ainsi qu'en ce qui concerne les définitions.

# Effacité

## Ampleur de l'expansion des écosystèmes

**Figure 11 : Les clients du volet EIR étendent leurs réseaux.**

Les clients du volet EIR sondés indiquent que leur projet dans le cadre du Programme de CERI a permis d'obtenir les chiffres (médians) ci-dessous.



n=fourchette 183-245

En tout, **96 % des clients du volet EIR** ayant répondu au sondage ont indiqué que le financement du Programme CERI a joué **un rôle absolument essentiel** (ou très important) dans l'obtention des **effets** constatés.

**Les clients du volet EIR ont des effets sur les réseaux, les collectivités et le développement économique à l'échelle locale. Les organismes créent des écosystèmes d'innovation régionaux, assurent l'expansion de ces écosystèmes et élargissent leur offre de services.**

Partout au Canada, les ADR apportent un soutien à 36 grappes régionales<sup>21</sup> qui englobent un certain nombre de secteurs. Lorsqu'on leur a demandé de commenter la réussite du Programme CERI en ce qui concerne le soutien aux écosystèmes régionaux, toutes les personnes interrogées, toutes ADR confondues, ont émis des opinions très positives. Les intervenants externes, en particulier, se sont montrés très enthousiastes à l'égard du soutien apporté par le Programme CERI à la croissance des écosystèmes régionaux et de l'aide apportée aux collectivités pour accroître le nombre d'entreprises soutenues. De 2018-2019 à 2022-2023, **les organismes participant au volet EIR ont soutenu 42 889 clients.**

Toutes les personnes interrogées en externe, toutes ADR confondues, sont d'accord pour dire que le Programme CERI aide leur organisme à étendre son réseau, ainsi qu'à développer et étendre son offre de services. Il s'agit notamment de réunir différents intervenants dans l'intérêt de la collectivité, ainsi que de pouvoir embaucher davantage de personnel travaillant dans différents domaines d'expertise et doté d'ensembles de compétences diversifiés pour répondre aux besoins.

Les clients du volet EIR qui ont répondu au sondage ont relevé plusieurs réalisations au chapitre des résultats, en ce qui concerne la bonification des écosystèmes grâce à l'élargissement des réseaux. Plus de 80 % (n=237) des clients du volet EIR indiquent qu'ils ont mobilisé de nouveaux partenaires, créé de nouvelles collaborations entre partenaires et ont maintenu leur réseau de partenaires existant (figure 11). En outre, plus de 60 % des clients du volet EIR indiquent qu'ils ont renforcé la vitalité entrepreneuriale dans leur région et qu'ils ont également augmenté les recettes ou les activités de leurs entreprises, amélioré leur compétitivité et accru leur capacité à exploiter les occasions et à relever les défis économiques.



**L'APECA soutient les centres d'innovation stratégique.** Par l'intermédiaire du Programme CERI, l'APECA a fourni plus de 3,4 millions de dollars de soutien financier à Volta Labs pour renforcer l'écosystème technologique du Canada atlantique grâce au mentorat, à la formation, au soutien communautaire et à des programmes ciblés pour les entreprises en phase de croissance. Avec le soutien de l'APECA, Volta Labs est devenu le plus grand centre d'innovation à l'est de Toronto, avec 42 entreprises résidentes employant 190 personnes. Les entreprises résidentes ont levé plus de 60 millions de dollars d'investissements et créé plus de 1 700 emplois.

<sup>21</sup> Les grappes sont définies comme des secteurs prioritaires qui, dans une région géographique, sont porteurs d'intérêts économiques considérables (p. ex. en raison de leurs effets sur plusieurs PME, chaînes d'approvisionnement ou secteurs). Les grappes sont désignées par chaque ADR.

# Efficacité

## Qui le financement atteint-il?



## Investissements nationaux dans l'économie verte et la croissance propre

**697,8 millions de dollars** approuvés pour soutenir **689 projets** de 2018-2019 à 2022-2023



**Le financement du Programme CERI fait écho aux cibles prioritaires du gouvernement du Canada et contribue à l'atteinte de ces cibles, en permettant notamment des investissements dans la croissance inclusive et dans des projets axés sur l'économie verte et la croissance propre.**

Au total, 1 016 projets entrepris par des organismes dirigés, détenus ou majoritairement détenus par des membres de groupes sous-représentés ont été financés entre 2018-2019 et 2022-2023<sup>22</sup>. Les projets approuvés équivalaient à 545,5 millions de dollars, soit environ 18 % de l'enveloppe globale de financement approuvée pour les S et C. Cela représente un investissement supplémentaire de 236,5 millions de dollars depuis une évaluation à mi-parcours réalisée en 2020-2021. Ces résultats englobent 841 projets (352,2 millions de dollars) financés dans le cadre du volet EPE et 175 projets (193,3 millions de dollars) financés dans le cadre du volet EIR.

Les organismes participant au volet EIR mènent des activités d'approche ou de ciblage actif des groupes sous-représentés. Les clients du volet EIR ayant répondu au sondage ont indiqué que les jeunes (47 %, n=129), les femmes (45 %, n=123) et les Autochtones (45 %, n=123) sont les groupes sous-représentés que leur organisme atteint le plus. En outre, les clients des volets EPE et EIR ont embauché du personnel à partir de groupes sous-représentés à la suite de leur projet dans le cadre du Programme CERI : les jeunes de moins de 40 ans (EIR 41 %, n=116; EPE 41 %, n=228), les femmes (EIR 43,1 %, n=121; EPE 37 %, n=206) et les nouveaux arrivants (EIR 29 %, n=80; EPE 36 %, n=198) sont apparus comme les groupes les plus visés par ces embauches.

Ensemble, les ADR ont financé un total de 689 projets d'économie verte ou de croissance propre<sup>23</sup> entre 2018-2019 et 2022-2023. La valeur des projets approuvés s'est élevée à 697,8 millions de dollars. Parmi ces projets, 512 projets (400,1 millions de dollars) ont été financés dans le cadre du volet EPE et 177 projets (297,6 millions de dollars) ont été financés dans le cadre du volet EIR. Les investissements verts ou propres ont augmenté d'environ 60 % sur une période de 2 ans depuis l'évaluation à mi-parcours réalisée en 2020-2021.

<sup>22</sup> Chiffres basés sur des données d'ACS Plus internes et limitées.

<sup>23</sup> Projets dans le cadre du Programme CERI uniquement, selon le codage des ADR.



# Efficacité

## Succès commercial

### l'ACSPLUS

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

On ne constate pas de différence au chapitre du degré de confiance des répondants en ce qui a trait à la croissance de leur entreprise, entre les données pour l'ensemble des répondants participant au volet EPE et les données des tableaux croisés des répondants issus de groupes sous-représentés. Une exception mineure est constatée parmi le petit nombre d'entreprises participant au volet EPE qui déclarent appartenir à une communauté de langue officielle en situation minoritaire (n=16). Le degré de confiance de ces entreprises dans la croissance est légèrement moindre après 3, 5 et 10 ans (après 5 ans, 73,7 % contre 87,6 % de la population, et après 10 ans, 63,2 % contre 82,1 % de la population).

En tout, **90 % des clients du volet EPE** ayant répondu au sondage ont indiqué que **le financement du Programme CERI a joué un rôle « absolument essentiel »** (ou « très important ») dans l'obtention des **effets** décrits.

Au-delà des effets sur la croissance et l'expansion, qu'ils mentionnent le plus souvent, les clients du volet EPE sont positifs quant à la probabilité que leur entreprise continue de se développer. Plus précisément, 50 % des répondants participant au volet EPE évaluent que leur entreprise se développera « certainement » dans les 3, 5 ou 10 prochaines années, tandis que plus de 30 % considèrent une croissance comme « très probable » dans le même laps de temps.



**CanNor stimule l'expansion.** CanNor a aidé la Great Slave Bottling Company (production de vinaigrettes et de sauces) à financer l'achat d'équipements spécialisés pour l'embouteillage, l'étiquetage et l'exploitation. L'équipement a été mis en place dans une nouvelle installation qui permet d'augmenter la production et de faciliter le respect des normes de sécurité alimentaire. L'entreprise a élargi sa clientèle et expédie des sauces à des détaillants d'Inuvik (T.N.-O.), de Cambridge Bay (Nun.), de Mill Bay (C.-B.) et du Northern Store de Cartwright (T.-N.-L.).



**FedDev investit dans le renforcement de l'innovation et de la commercialisation.** BioConnect a bénéficié d'un soutien pour lancer une solution d'authentification mobile à 2 facteurs, première dans son marché, qui permet de sécuriser l'accès aux portes, aux centres de données et à d'autres équipements importants. Grâce à ce projet, l'entreprise a créé ou maintenu plus de 50 emplois et a mobilisé plus de 9 millions de dollars d'investissements privés.

# Efficacité

## Succès commercial (suite)



**Les investissements de FedNor soutiennent la croissance.** FedNor a aidé Norgalv Limited à proposer une technologie de galvanisation avancée et propre dans le Nord de l'Ontario (North Bay). Le financement a permis d'établir une usine de galvanisation de 35 000 pieds carrés. Cette usine, qui est la première de ce type en Ontario et la deuxième au Canada, sert les fabricants du nord de l'Ontario dans l'industrie des approvisionnements et des services aux sociétés minières. On a ainsi créé 35 emplois, et on s'attend à en ajouter.

### Les clients du volet EPE parviennent à la croissance grâce à leur projet dans le cadre du Programme CERI.

On a demandé aux personnes interrogées en interne et en externe d'indiquer la mesure dans laquelle elles estiment que le Programme CERI a réussi à soutenir les entreprises. En général, les personnes interrogées dans ces 2 catégories et dans l'ensemble des ADR ont indiqué avoir constaté un succès qualifié de « modéré » à « élevé » dans les domaines suivants.

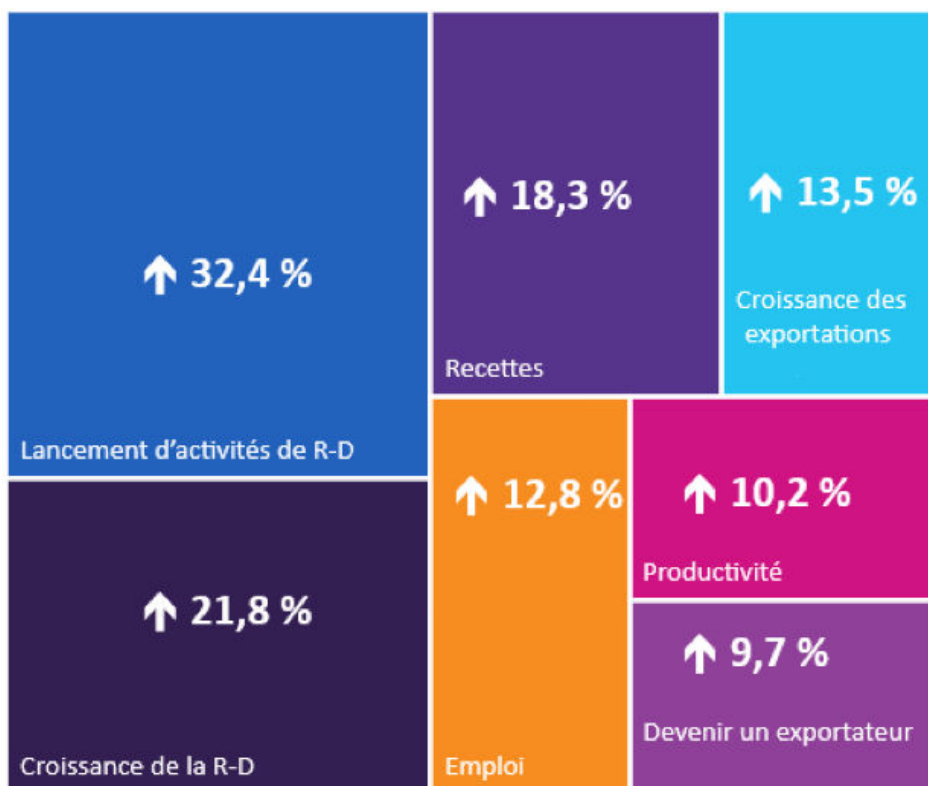
- **Aider les entreprises à se développer** : dans les 2 catégories, les personnes interrogées ont été très positives dans leur évaluation de la réussite du programme à cet égard.
- **Permettre aux entreprises d'adopter des innovations** : les personnes interrogées se sont montrées modérément positives. Le personnel des ADR a eu tendance à se montrer plus positif que les intervenants externes.
- **Aider à la commercialisation des entreprises** : les personnes interrogées ont noté que le succès était plus modéré à cet égard. Plusieurs intervenants externes ont néanmoins attribué une note élevée au programme dans ce domaine.

Les résultats du sondage ont permis de cerner, à partir des réponses des clients du volet EPE, 4 retombées communes pour les entreprises soutenues dans le cadre du Programme CERI. La croissance et l'expansion (67 %, n=395), le renforcement de la capacité d'innovation (63 %, n=369), l'amélioration de la compétitivité (62 %, n=365) et l'augmentation des ventes ou des recettes (56 %, n=328) sont les options que les clients du volet EPE ont sélectionnées le plus fréquemment pour décrire les effets obtenus grâce à leur projet dans le cadre du Programme CERI.

# Efficacité

## Retombées économiques

Figure 12 : Les clients du volet EPE profitent de retombées positives et considérables, comparativement aux entreprises non clientes semblables (2018-2021)



Les entreprises clientes du volet EPE ont un rendement supérieur à celui des entreprises non clientes présentant des caractéristiques similaires au chapitre de la productivité, de l'augmentation des recettes, de la main-d'œuvre et de R-D.

Statistique Canada a préparé des statistiques descriptives et une modélisation empirique pour comparer les clients du Programme CERI (clients directs du volet EPE uniquement) et leurs pairs non clients<sup>24</sup>. Le taux d'appariement était suffisamment supérieur à 75 % dans la plupart des ADR à partir de 2019.

Pour l'ensemble des clients<sup>26</sup>, la participation au Programme de CERI est associée à de **meilleurs résultats** pour tous les indicateurs de rendement considérés. Les entreprises qui ont participé au Programme **entre 2018 et 2021** ont obtenu de meilleurs résultats que les entreprises comparables non clientes dans les domaines décrits ci-dessous.

- La probabilité que les clients entreprennent des activités de R-D est **supérieure de 32,4 %** (à condition que ces clients n'aient pas déjà fait de la R-D dans le passé).
- Les taux de croissance des dépenses en R-D sont **supérieurs de 21,8 %**.
- Les taux de croissance des recettes sont **supérieurs de 18,3 %**.
- Les taux de croissance des exportations sont **supérieurs de 13,5 %** (à condition que ces clients aient été exportateurs dans le passé).
- Les taux de croissance de l'emploi sont **supérieurs de 12,8 %**.
- Les taux de croissance de la productivité du travail sont **supérieurs de 10,2 %**.
- La probabilité de devenir exportateur est **supérieure de 9,7 %** (à condition que ces clients n'aient pas été exportateurs dans le passé).

Toutes les différences constatées sont statistiquement significatives.

<sup>24</sup> Évaluation économique du Programme CERI de 2023.

<sup>25</sup> Les retombées estimées sont plus variables pour les ADR qui comptent moins de participants au Programme.

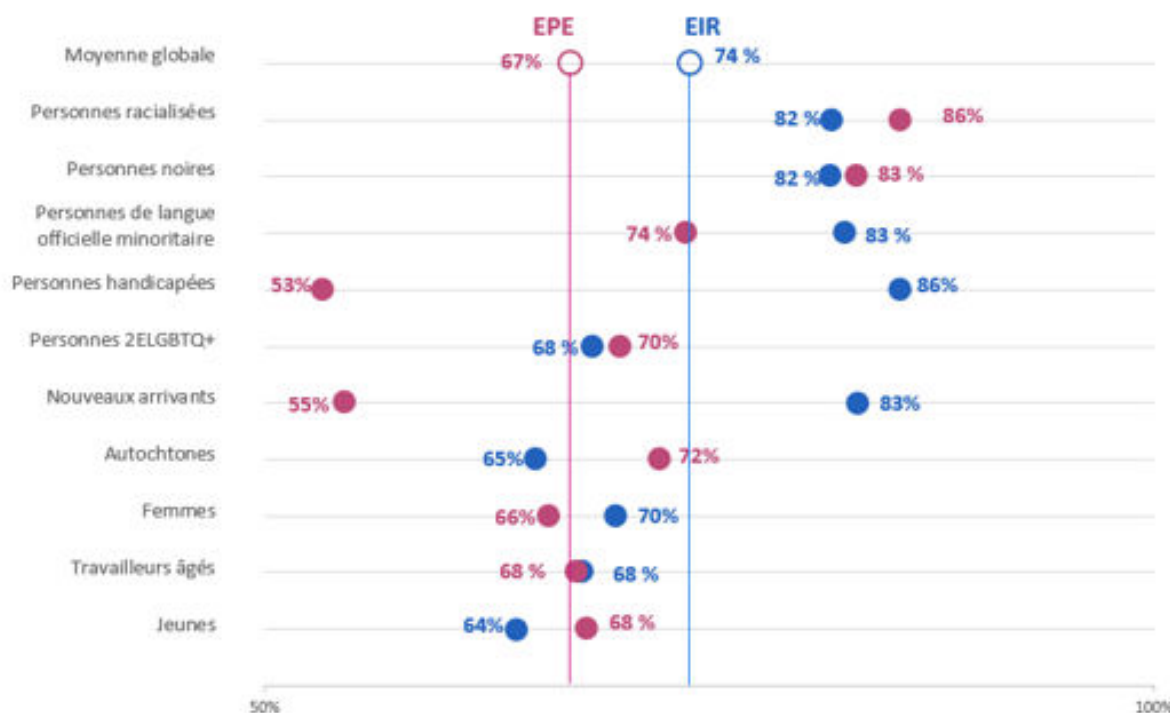
# Efficacité

## Effet de levier

**l'ACSPLUS**  
ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

**Figure 13 : Les clients font état d'un effet modéré ou majeur sur les efforts d'application d'un effet de levier. (Données ventilées par groupe sous-représenté.)**

Le Programme CERI a eu un effet « modéré » à « majeur » sur l'effet de levier financier, selon ces pourcentages d'organismes clients dirigés par des membres de groupes sous-représentés.



**Le Programme CERI a un effet sur la capacité des clients à tirer parti d'autres types de soutien. Cet avantage a tendance à être plus marqué pour les clients du volet EPE.**

En tout, entre 2018-2019 et 2022-2023, **6,01 milliards de dollars** ont été mobilisés pour des projets du volet EPE. Cela correspond à un ratio de **3,23 dollars mobilisés pour chaque dollar investi**. Pour le volet EIR, on a mobilisé un total de **1,8 milliard de dollars**, ce qui donne un ratio de **1,49 dollar mobilisé pour chaque dollar investi**<sup>26</sup>. Si l'on considère une moyenne sur 5 ans, la plupart des ADR ont réussi à atteindre l'objectif qu'elles s'étaient fixé au chapitre du montant mobilisé par dollar investi dans les projets des volets EPE et EIR. (Remarque : dans le cas de 2 ADR, il n'a pas été possible d'évaluer cet aspect pour le volet EIR, car les objectifs n'avaient pas été fixés.)

On a demandé aux répondants au sondage qui étaient clients des volets EIR et EPE si le Programme CERI avait eu un effet « mineur », « modéré », « majeur » ou nul sur leur capacité à profiter d'un effet de levier pour obtenir d'autres soutiens. En moyenne, 67 % des clients du volet EPE et 74 % des clients du volet EIR ont déclaré que le programme avait eu un effet « modéré » ou « majeur » sur leur capacité à obtenir d'autres soutiens. Pour la majorité des répondants des volets EIR et EPE, la situation est la même dans toutes les régions.

Les réponses des clients des volets EPE et EIR dirigés par des membres de groupes sous-représentés sont présentées dans la figure 13. Pour certains, l'influence du Programme CERI a été plus marquée.

<sup>26</sup> Les clients du volet EIR sont généralement moins en mesure de profiter d'un effet de levier que les clients du volet EPE. Les clients du volet EIR sont généralement des organismes à but non lucratif, qui ont moins de possibilités d'obtenir du financement privé ou bancaire. La part de financement qu'ils obtiennent auprès des gouvernements est plus élevée en raison des ratios de contribution.

# Efficacité

---

## Facteurs de réussite

**Les facteurs de succès essentiels pour atteindre les résultats des projets des volets EPE et EIR vont de la collecte de renseignements sur la région au suivi des progrès, en passant par un plan de projet de haute qualité.**

Les facteurs essentiels pour atteindre efficacement les résultats des projets des clients des volets EPE et EIR les plus fréquemment mentionnés par les personnes interrogées, toutes catégories et ADR confondues, sont les suivants :

- disposer de renseignements sur la région et d'une connaissance du marché local;
- avoir une entreprise qui dispose d'une capacité de gestion et d'une bonne santé financière;
- comprendre les résultats escomptés et établir une stratégie de contrôle et de suivi des progrès;
- travailler avec les intervenants et d'autres acteurs de l'écosystème régional, y compris les autres bailleurs de fonds;
- avoir un bon plan de projet et prendre le temps d'élaborer un plan lors de la phase de conception.

Quelques personnes interrogées dans les ADR ont mentionné d'autres facteurs de réussite essentiels, notamment : la réalisation des vérifications préalables appropriées, l'établissement de bonnes relations avec les clients et l'accès au capital pour les entreprises.



# Efficacité

---

**Des exemples de réussites du Programme CERI peuvent être relevés dans tout le pays. Ils témoignent des avantages du programme pour les entreprises, l'économie et les collectivités, ainsi que de sa capacité à combler les besoins des clients dans une optique globale.**

Un grand nombre d'exemples de réussites ont été relevés par toutes les ADR pour les projets financés par le Programme CERI dans le cadre des volets EPE et EIR.

Parmi les retombées signalées par toutes les ADR et dans le cadre des 2 volets du programme, on retrouve généralement : le soutien et la création de nouveaux emplois, l'effet de levier du financement qui permet d'obtenir des soutiens auprès d'autres sources pour créer des possibilités pour d'autres entreprises de la région, l'expansion des activités, la bonification des avantages pour les fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement locales et l'établissement de partenariats, entre autres.

Des entreprises ont constaté des retombées plus locales. Par exemple, certaines ont été en mesure de réinvestir dans leur collectivité en munissant les gens de compétences transférables. D'autres ont été en mesure de générer des retombées de plus grande ampleur, par exemple en gagnant un plus grand nombre de clients internationaux ou en s'adaptant à de nouvelles demandes. Pensons aux tests de dépistage de virus comme la COVID-19.

Des réussites ont également été signalées dans divers secteurs et domaines prioritaires. Par exemple, le Programme CERI a engendré des réussites dans des domaines prioritaires pour le gouvernement fédéral : les femmes en entrepreneuriat; les technologies numériques; la diversification et la croissance inclusive; les entreprises axées sur l'innovation; les technologies vertes; l'adoption et la commercialisation de la technologie; la croissance et l'expansion des entreprises; ainsi que le soutien stratégique aux écosystèmes d'innovation.

Des exemples de réussites sont présentés tout au long de ce rapport, notamment dans les résumés « Pleins feux » au sujet des ADR qui suivent.

# Pleins feux sur l'APECA

## Adaptation régionale du Programme CERI

À l'APECA, le Programme CERI est exécuté par **29 bureaux et points de service**, ce qui permet d'**étendre la portée des services et d'assurer une forte présence** au sein des collectivités. Outre les contributions financières, le modèle d'exécution comprend un **soutien non financier tout au long du cycle de vie des projets**. Selon un récent sondage interne, les agents de développement économique de l'APECA consacrent beaucoup de temps au soutien non financier. Il s'agit notamment de **fournir des conseils et des orientations**, ainsi que de **l'aide à la recherche de partenaires et à la convocation de ces derniers**. Une étude interne récente révèle également que de nombreuses entreprises lient leur succès directement au **financement flexible de l'APECA**, à sa **connaissance de l'environnement local** et à sa **capacité à trouver des experts pour guider les stratégies commerciales, ouvrir des portes et réunir des groupes** sur divers sujets comme la main-d'œuvre, les compétences et les stratégies numériques.

L'APECA a mis au point des **outils adaptés à la région** pour l'exécution du Programme CERI. L'**Initiative de croissance stratégique (ICS)** compte parmi ces outils.

Grâce à des investissements ciblés de près de **50 millions de dollars**, l'**ICS** (qui englobe l'ancienne Mesure visant la productivité et les compétences en affaires) a aidé **767 PME** à accroître leur force, leur résilience et leur durabilité, à faciliter les activités de planification stratégique à long terme et à atténuer les obstacles à la croissance au chapitre de l'automatisation et de la numérisation, de l'économie verte, du développement des affaires internationales, ainsi que des questions de compétence et de main-d'œuvre inclusive.

Parmi les autres exemples d'outils adaptés à la région pour l'exécution du Programme CERI, mentionnons l'**initiative Redécouvrir nos centres-villes**, **Développement des entreprises autochtones** et le **Projet pilote d'accélération du numérique**.

*« Nous sommes axés sur les personnes et les relations. Nous interagissons directement avec les PME, et ce, en permanence. Cela fait partie de notre culture. C'est une approche que nous utilisons depuis longtemps à l'APECA ».*

*Agent de développement économique de l'APECA*

### Faits saillants de l'évaluation

Parmi les clients des volets EPE et EIR qui ont répondu au sondage :

- ✓ **96 % (n=422/439)** sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que **le programme est toujours nécessaire pour le Canada atlantique;**
- ✓ **95 % (n=416/439)** sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que **le Programme CERI est adapté aux besoins de la région.**
- ✓ La grande majorité des informateurs clés internes et externes ont souligné que la **flexibilité** du Programme CERI est un **atout majeur.**

Grâce au Programme CERI et à ses outils adaptés à la région, l'APECA travaille en permanence avec les intervenants de l'écosystème de l'innovation pour **créer, développer et entretenir des écosystèmes régionaux inclusifs** qui répondent aux besoins des entreprises et favorisent un environnement propice à l'esprit d'entreprise. Pour ce faire, on renforce **le développement et la portée des accélérateurs et des incubateurs d'entreprises** ainsi que d'autres organismes qui soutiennent **les entrepreneurs, les entreprises en démarrage et les entreprises axées sur l'innovation** à fort potentiel de croissance. L'APECA soutient des projets et des initiatives qui visent à :

- favoriser l'établissement de **relations entre l'industrie et les chercheurs universitaires;**
- **mieux faire connaître la capacité de recherche appliquée des établissements postsecondaires du Canada atlantique;**
- **mobiliser les acteurs de la R-D de la région** pour répondre aux besoins de l'industrie.

# Pleins feux sur CanNor

## Adaptation régionale du Programme CERI

CanNor travaille avec des **entreprises et des organismes** pour recenser les projets et les **défis des personnes qui vivent dans le Nord**. Dans le cadre de cet engagement, CanNor **adapte le Programme CERI aux besoins de la région et aux possibilités de croissance économique et d'innovation** qui lui sont propres.

CanNor soutient un **large éventail de projets qui visent à stimuler la croissance économique et qui sont adaptés aux besoins** des intervenants qui **vivent et travaillent dans le Nord**. Plus de **25 millions de dollars** de financement approuvés, qui ont permis de **mobiliser 152 millions de dollars supplémentaires, ont été injectés dans les écosystèmes régionaux du Nord par l'intermédiaire du Programme CERI**.

En plus de **s'adapter aux priorités du gouvernement fédéral**, CanNor **aligne ses activités sur les priorités territoriales** afin de mieux **répondre aux besoins variés** des régions.

Pour accroître sa flexibilité, CanNor utilise une **approche basée sur un processus d'appels de déclarations d'intérêt et d'admission continue de demandes**, ce qui permet aux agents de programme d'apparier au mieux les projets aux programmes offerts. La flexibilité des montants de financement aide les promoteurs à **concevoir des projets adaptés aux besoins**, et une **approche de la reddition de comptes basée sur les risques** apporte des gains d'efficacité aux clients et aux agents de programme. **Les clients de CanNor qui participent au volet EPE sont tous des petites entreprises de 0 à 19 employés.**

*« La disponibilité des capitaux pour les activités non standard a toujours été un problème pour notre entreprise. Le financement du CanNor a joué un énorme rôle à un moment crucial, mais aujourd'hui, la santé de notre entreprise fait en sorte que l'accès au financement est moins problématique ».*

*– Client de CanNor (volet EPE)*

CanNor fournit des **contributions financières de base aux partenaires des écosystèmes locaux**, qui sont également soutenus par les gouvernements locaux. Ainsi, **les gouvernements collaborent** pour soutenir l'écosystème d'innovation, ce qui permet de dégager encore plus de flexibilité pour répondre aux besoins des entreprises sur une plus longue période.

## Faits saillants

- ✓ Au Yukon, CanNor a fourni près de 400 000 \$ à l'**Université du Yukon** et 386 000 \$ à la **Yukonstruct Makerspace Society** pour **soutenir les activités d'un accélérateur régional ayant pour mission d'aider les entrepreneurs, les entreprises en démarrage et les entreprises axées sur l'innovation à fort potentiel de croissance.**
- ✓ Dans les Territoires du Nord-Ouest, près de 100 000 \$ ont été accordés à l'entreprise **Brave Adventures Ltd. basée à Hay River pour développer la production agricole locale en faisant passer la production de pommes de terre de 30 000 à 100 000 livres par an, ce qui a permis de créer et de maintenir 10 emplois.**
- ✓ Au Nunavut, 75 000 \$ ont été accordés à **Uqsiq Communications, une entreprise d'Iqaluit appartenant exclusivement à des Inuits, pour l'achat de technologies d'impression et de fabrication tridimensionnelles. Cela a permis de faire de cette entreprise le premier et seul fournisseur de services 3D complets du territoire, au service des secteurs public et privé.**



# Pleins feux sur DEC

## Adaptation régionale du Programme CERI

DEC est très actif sur le terrain, avec un réseau de 12 bureaux opérationnels couvrant la province. Par l'entremise du Programme CERI, DEC a permis à **près de 10 700 PME d'obtenir un soutien direct et indirect**, incluant des investissements totaux de près de **777,8 millions de dollars**. Ces investissements ont permis de :

- ✓ **mobiliser 4,673 millions de dollars grâce à l'effet de levier, ce qui correspond à un ratio de 5,01 dollars mobilisés pour chaque dollar investi.**

Ses **centaines de professionnels dévoués** ont acquis une connaissance approfondie de l'environnement socioéconomique des régions, ce qui aide à **amplifier les retombées du Programme CERI**, comme l'ont souligné les clients interrogés.

*« DEC simplifie les choses, qu'il s'agisse des modalités, des processus, des communications ou des mécanismes. Les conseillers font un travail formidable et aident les différents partenaires à bâtir des ponts entre eux ».*

Dans le cadre de sa mission, DEC a créé l'**Indice de développement économique**, qui classe la croissance économique des 104 municipalités régionales de comtés. Dans l'approche au chapitre de l'admission au Programme CERI, **une certaine flexibilité est accordée aux projets des municipalités régionales de comtés à faible potentiel de croissance économique.**

Près de **40 %** du financement du Programme CERI est destiné à **soutenir l'innovation dans les régions rurales** et **93 %** des clients de DEC dans le volet EPE sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que **le programme est adapté aux besoins de leur région.**

**DEC joue un rôle essentiel en soutenant les PME** tout au long de leur cycle de vie, comme en témoignent les clients de DEC.

*« Le financement du Programme CERI a aidé notre organisme à gagner en maturité et à mieux se positionner en tant qu'acteur important dans la collectivité, ainsi qu'à être reconnu pour son expertise. »*

Afin d'optimiser les retombées du programme pour les collectivités, DEC **recherche activement la complémentarité avec les divers ordres de gouvernement du Québec, les partenaires et les intervenants locaux, comme le confirment plus de 90 %** des clients du volet EPE sondés.

*« Il n'y a pas de chevauchements entre le Programme CERI et d'autres programmes, mais plutôt une complémentarité. »*

## Adaptation du Programme CERI aux priorités du gouvernement

DEC a mis en place les approches ci-dessous, qui cadrent avec les priorités du gouvernement.

- **Croissance inclusive – équité, diversité et inclusion** : Cette approche consiste à informer et à éduquer les clients de DEC au sujet des avantages économiques de l'adoption d'une approche axée sur l'EDI et elle permet à DEC de recueillir de l'information qui l'aide à renforcer son soutien à la croissance inclusive. Au cours des 5 dernières années, DEC a investi près de 98 millions de dollars pour soutenir la croissance inclusive.
- **Croissance propre** : Au cours des 5 dernières années, DEC a investi près de 157,6 millions de dollars dans la croissance propre. Cela correspond à une moyenne plus de 30 millions de dollars par an. En décembre 2022, DEC a annoncé sa nouvelle approche pour accélérer la transition écologique des collectivités et des entreprises au Québec.

# Pleins feux sur FedDev

## Adaptation régionale du Programme CERI

Les investissements de FedDev par l'intermédiaire du Programme CERI permettent de saisir diverses possibilités régionales, dont voici quelques exemples :

- **Secteurs prioritaires et grappes stratégiques, ou projets qui renforcent les atouts de l'Ontario en matière d'économie et d'innovation.** Les grappes stratégiques, axées par exemple sur les véhicules électriques, les sciences de la vie ou les technologies numériques, aident les collectivités à exploiter les atouts économiques existants et à créer les conditions nécessaires à la stabilité des entreprises axées sur l'innovation.

*FedDev a investi 10,7 millions de dollars dans la société ventureLAB, située à Markham, afin d'accélérer la croissance de la grappe axée sur les semi-conducteurs dans la région de York. Grâce à ce financement, ventureLAB a créé le premier incubateur dans le domaine des semi-conducteurs et du matériel informatique du Canada et collabore avec les entreprises technologiques mondiales concentrées dans la région pour accélérer la croissance de PME dotées de capacités inédites au Canada.*

- **Projets pluriannuels de plus grande envergure (3 à 10 millions de dollars),** compte tenu de la taille de l'économie du Sud de l'Ontario et du manque de financement pour les entreprises d'innovation qui cherchent à accroître leur production, à augmenter leur productivité et à faire de la commercialisation à une échelle plus petite que celle du Fonds stratégique pour l'innovation.

*FedDev a accordé à la société Hydrogen Optimized, inc., située à Owen Sound, une contribution remboursable de 3,57 millions de dollars pour l'aider à devenir la première au Canada à commercialiser la technologie de l'hydrogène vert et la première à le faire à grande échelle. Ce financement soutient l'achat d'équipements nécessaires à l'automatisation d'aspects clés du processus de fabrication, à l'augmentation de la production, à l'accroissement des ventes et à la création d'emplois dans des postes spécialisés et techniques.*

- **Promotion et valorisation de la gestion de la propriété intellectuelle des bénéficiaires,** et approches pour encourager les entreprises à créer et à protéger leurs actifs de propriété intellectuelle.

## Faits saillants

- ✓ Parmi les répondants, **97 % (n=29/30)** sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que **le Programme CERI est adapté aux besoins de la région.**
- ✓ **Toutes les personnes interrogées en externe** ont souligné les **avantages de l'exécution du programme sur une base régionale.** Elles ont notamment souligné la capacité de FedDev à s'avérer très collaborative et utile, dans une approche concrète. Elles ont souligné que FedDev comprend bien les besoins régionaux et est ouverte aux discussions sur les défis, les besoins et les solutions à l'échelle régionale.
- ✓ Parmi les répondants, **97 % (n=29/30)** jugent le **Programme CERI absolument essentiel** ou très important pour obtenir des **résultats positifs en matière de développement économique.**

*« FedDev est le bailleur de fonds le plus important que nous ayons en raison de notre façon de travailler [et] de son esprit de collaboration. »*

*Client de FedDev (volet EIR)*

*« FedDev fait un excellent travail, en se faisant un devoir de comprendre les besoins d'investissement dans la région. »*

*Client de FedDev (volet EPE)*

Intégration des composantes liées à **la diversité, à l'équité et à l'inclusion** dans le cycle de vie du programme pour aider à surveiller et à améliorer les progrès en matière de **croissance inclusive**. Il s'agit notamment de mettre en place de nouveaux outils pour l'autodéclaration des membres de groupes sous-représentés et de reconnaître officiellement l'engagement commun à soutenir une économie plus diversifiée et plus inclusive dans le Sud de l'Ontario.

# Pleins feux sur FedNor

## Adaptation régionale du Programme CERI

FedNor travaille avec des entreprises et des partenaires des collectivités pour renforcer le Nord de l'Ontario. Grâce à la mise en œuvre du Programme CERI, FedNor a fourni une aide financière de 86,9 millions de dollars aux promoteurs de 117 projets visant à soutenir la création d'emplois, la croissance économique et la mise en place d'un environnement d'affaires inclusif et axé sur l'innovation.

FedNor exécute le Programme CERI par l'intermédiaire de 6 bureaux régionaux afin de **maximiser l'accès** au Programme. Pour **plus de flexibilité**, FedNor reçoit les demandes par l'intermédiaire d'un **processus d'admission continu** et d'un **processus de demande en 2 étapes**. Afin de pouvoir soutenir le plus grand nombre d'entreprises possible, FedNor fournit normalement un **maximum de 500 000 \$** par projet dans le cadre du volet EPE.

FedNor donne la **priorité à l'harmonie avec la Stratégie pour la prospérité et la croissance du Nord de l'Ontario**, axée sur les secteurs prioritaires et les grappes stratégiques dans des domaines comme l'exploitation minière, la fabrication, la foresterie, l'agriculture et les sciences de la vie, ou les projets qui renforcent les atouts économiques et d'innovation du Nord de l'Ontario dans les domaines où il dispose d'avantages comparatifs. FedNor donne également la **priorité aux projets qui soutiennent la croissance inclusive**.

Entre 2018 et 2023, FedNor a fourni 52,1 millions de dollars pour des projets dans le volet EPE et près de 34,9 millions pour des projets dans le volet EIR. La majeure partie des fonds octroyés dans le volet EPE ont été utilisés pour **soutenir l'adoption de technologies**, tandis que ceux consacrés au volet EIR ont souvent été utilisés pour soutenir des **centres d'innovation**. FedNor a également **fait appel à des intermédiaires pour distribuer les fonds dans le cadre des 2 volets, ce qui a permis aux entreprises d'accéder plus rapidement à de petits montants de financement. Cela a aussi permis d'accroître la portée du programme**. Par ailleurs, FedNor **met en œuvre l'Initiative de fabrication ciblée du Nord de l'Ontario par l'intermédiaire du Programme CERI**. Cette initiative aide les fabricants à mettre leurs équipements à niveau et à les améliorer.

## Faits saillants de l'évaluation

- ✓ Le **principal besoin permanent** que le Programme CERI contribue à combler est la **création d'un écosystème d'affaires favorable et inclusif**, de l'avis des clients des **régions rurales** (comme ceux du **Nord de l'Ontario**).
  - ✓ Tous les informateurs clés interrogés ont souligné les **avantages du programme à l'échelle régionale**, en mentionnant **notamment sa flexibilité et sa capacité d'adaptation aux besoins locaux**.
  - ✓ **91 % des clients des volets EPE et EIR (n=30/33)** sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que **le Programme CERI est adapté aux besoins de la région**.
  - ✓ Tous les informateurs clés ont également souligné que **le Programme CERI est complémentaire à d'autres initiatives et programmes fédéraux ou provinciaux**. Les informateurs externes ont souligné le **rôle de FedNor en tant qu'agent convocateur**, ainsi que sa **capacité à rassembler de multiples partenaires financiers**.
  - ✓ Statistique Canada a constaté que FedNor fait partie des ADR dont la clientèle est formée des **plus petites entreprises**, et qu'elle compte **la plus grande proportion d'entreprises détenues à parts égales et de jeunes propriétaires d'entreprises** parmi les clients directs du volet EPE du Programme CERI.
- ✓ **95 % des clients du volet EPE (n=20/21)** estiment que le Programme CERI a joué un rôle absolument essentiel ou très important dans **l'obtention de résultats positifs en matière de développement économique**.

# Pleins feux sur PacifiCan

## Adaptation régionale du Programme CERI

### EPE

- À PacifiCan, le volet EPE cible les entreprises à forte croissance qui s'attendent généralement à une **croissance de 20 % de leurs recettes d'une année sur l'autre**.
- PacifiCan utilise, **pour le volet EPE, un modèle d'admission structuré qui comporte une composante de déclaration d'intérêt**, ce qui permet de **comparer** les propositions d'affaires.

### EIR

- En utilisant les paramètres du volet EIR, PacifiCan travaille à la **mise sur pied d'une initiative pilote ciblant les entreprises à fort potentiel de croissance pour des activités d'accélération des affaires**.
- PacifiCan utilise, pour le volet EIR, un **modèle d'admission continue** qui lui donne une **souplesse optimale pour s'adapter à l'écosystème d'innovation**.

### Présence régionale élargie

- Grâce à son nouveau réseau de bureaux régionaux, PacifiCan **cherche activement à mieux faire connaître les volets EPE et EIR et à augmenter les investissements dans les collectivités dans l'ensemble de la Colombie-Britannique**. Ses activités de collecte de renseignements à l'échelle locale lui permettent de découvrir les **débouchés locaux** et d'**améliorer la qualité des décisions**.

### Priorités et axes sectoriels

- PacifiCan donne la priorité aux investissements dans le cadre du Programme CERI afin de tirer parti des avantages concurrentiels actuels et des prochains avantages concurrentiels de la Colombie-Britannique et de **se concentrer sur des activités prioritaires particulières**, comme la **stimulation de projets d'exportation**. Il est notamment question, ici, des secteurs des **technologies propres** et des **technologies à zéro émission**. Aussi, on apporte un soutien continu aux secteurs des **technologies agricoles** et de la **transformation à valeur ajoutée des ressources naturelles**, ainsi qu'à l'expérimentation dans de nouveaux secteurs comme les **technologies océaniques**.

## Faits saillants de l'évaluation

- ✓ **Tous les clients (100 %) du volet EPE sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que le Programme CERI est adapté aux besoins de la région.**
- ✓ Lors des entretiens réalisés en externe pour le volet EIR géré par PacifiCan, tous les répondants se sont déclarés **très satisfaits de l'administration du programme**. Ils ont notamment souligné le **processus de demande collaboratif**, la **flexibilité des modalités de dépense**, la **clarté des attentes** et le **dévouement du personnel chargé du programme**. Les clients ont également estimé que le programme était **bien organisé** et qu'il **correspondait à leurs besoins**.
- ✓ Les répondants au sondage liés au volet EPE géré par PacifiCan sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que **le volet EPE est toujours nécessaire pour leur région**.

## Étude de cas dans le volet EPE : AbCellera Biologics Inc.

AbCellera est une société de biotechnologie située à Vancouver qui utilise sa plateforme exclusive basée sur l'intelligence artificielle pour réaliser des recherches et découvrir des anticorps humains afin de mettre des thérapies au point.

AbCellera a reçu un financement dans le cadre du volet EPE pour élargir ses partenariats grâce à des activités de marketing et développement des affaires, à l'octroi de licences de propriété intellectuelle et à l'expansion de ses capacités à l'international. En collaboration avec une société pharmaceutique des États-Unis, AbCellera a mis au point un traitement à base d'anticorps contre le SRAS-CoV-2, le virus à l'origine de la pandémie de COVID-19. Ce traitement a été le premier à être approuvé par le Secrétariat américain aux produits alimentaires et pharmaceutiques (FDA).

Grâce aux redevances provenant de cette percée, AbCellera a généré 1,4 milliard de dollars de recettes et 1,4 milliard de dollars de ventes à l'exportation, dépassant ainsi les objectifs de croissance fixés à 40 millions de dollars et 39,2 millions de dollars pour ces 2 indicateurs. AbCellera a créé 403 emplois, dont 336 faisant appel à du personnel hautement qualifié et 56 emplois réguliers, et a attiré 705 millions de dollars d'investissements étrangers directs.

# Pleins feux sur PrairiesCan

## Adaptation régionale du Programme CERI

PrairiesCan concentre les investissements du Programme CERI sur la **création d'emplois** et l'**innovation**, tout en visant à assurer une **croissance économique** inclusive dans la région. PrairiesCan a **étendu sa présence dans les collectivités** grâce à 12 points de service, dont 1 à Ottawa, dans le cadre d'une approche communautaire de l'exécution des programmes.

PrairiesCan exécute le Programme CERI directement auprès des **entreprises à forte croissance (volet EPE)** et des **organismes de l'écosystème (volet EIR)** afin de stimuler le développement économique dans les Prairies.

PrairiesCan utilise à la fois un processus d'**appels de propositions** et un système d'**admission continue** pour le volet EPE afin de s'assurer que les projets ayant de bons résultats obtiennent un soutien et que le programme réponde aux besoins des PME des Prairies. PrairiesCan approuve les projets du volet EIR sur une **base continue** et en peaufine les approches stratégiques en collaboration avec les demandeurs.

## Faits saillants de l'évaluation

- ✓ À PrairiesCan, on a **atteint ou dépassé les cibles** pour la plupart des objectifs auxquels on s'était engagé dans les volets EPE et EIR.
- ✓ Dans le volet EPE, on a investi 221 millions de dollars en financement. Ce financement a permis de générer 504 millions de dollars d'investissements totaux dans des projets, avec plus de 5 300 emplois créés ou maintenus dans l'ensemble des Prairies.
- ✓ Le volet EIR a permis de débloquer 360 millions de dollars de financement. Ce financement a permis de générer 763 millions de dollars d'investissements totaux dans des projets, avec plus de 13 600 entreprises soutenues et plus de 21 000 emplois créés ou maintenus.
- ✓ Les répondants au sondage indiquent que le financement du Programme CERI est **pertinent et complémentaire** à d'autres mécanismes de financement de l'innovation dans les Prairies.
- ✓ Une évaluation économique du Programme CERI réalisée par Statistique Canada a révélé des **effets positifs et considérables** sur la croissance des recettes, la croissance de l'emploi, la croissance de la productivité du travail et la propension à l'exportation pour les projets soutenus par PrairiesCan.

- ❖ En **Saskatchewan**, le soutien de PrairiesCan a permis à **Seedmaster Manufacturing Inc.** d'accroître ses recettes de 22,5 millions de dollars, dont 2,2 millions de dollars de nouvelles ventes à l'exportation sur les marchés internationaux, et de créer 41 nouveaux emplois.
- ❖ Au **Manitoba**, le financement du Programme CERI a permis à l'**Enterprise Machine Intelligence Learning Initiative** de lancer **Innovation Farms**, une ferme commerciale de 5 500 acres qui offre un espace à l'industrie et aux universités pour concevoir et tester des technologies agricoles numériques.
- ❖ En **Alberta**, PrairiesCan s'est associée à **Alberta Innovates** pour attirer et soutenir des accélérateurs d'entreprises clés afin d'aider les entreprises axées sur l'innovation à saisir les occasions d'expansion et de croissance.

# Efficienc

## Dans quelle mesure le modèle d'exécution du Programme CERI est-il efficient?

### Résumé des constatations

**LE MODÈLE D'EXÉCUTION :** Le Programme CERI est un programme national dont l'exécution est adaptée à chaque région. La conception du Programme CERI est efficiente en raison de l'harmonisation des modalités à l'échelle nationale. La grande majorité des répondants ont indiqué que cette approche comporte des avantages considérables. Ils n'ont relevé que quelques difficultés. Toutes les ADR ont adapté leur exécution du Programme CERI. Par exemple, certaines ont élaboré des cadres d'investissement propres à une région, d'autres ont ajusté le processus de demande et d'autres encore se sont dotées de processus uniques pour l'examen des projets. La flexibilité dans l'adaptation régionale permet aux ADR d'exécuter le Programme CERI en fonction des besoins des collectivités et des PME qu'elles servent, ainsi que des écosystèmes d'innovation régionaux qui les soutiennent.

**CONCEPTION ET EXÉCUTION :** Les clients des volets EPE et EIR sont majoritairement satisfaits de la conception et de l'exécution du Programme CERI. Les répondants considèrent que les ADR fournissent un service efficient aux clients des volets EPE et EIR. Des possibilités d'amélioration ont été relevées dans quelques aspects de la conception et de l'exécution du programme. Ces améliorations pourraient accroître l'efficacité, tant pour les clients que pour le programme. Il est notamment question de simplification des processus de demande, d'accélération des approbations, de simplification des aspects entourant l'administration financière pour les clients et de prolongation de la période couverte par les accords de financement. Il pourrait aussi y avoir lieu de renforcer les services d'aiguillage. Parmi les améliorations suggérées au chapitre de l'efficience, certains souhaitent qu'on se concentre davantage sur le développement de l'innovation dans les régions rurales et qu'on soutienne des entreprises dans plus de catégories. D'autres modèles d'exécution ont été proposés, qui reposent notamment sur un rôle plus stratégique pour les ADR dans l'écosystème de financement.

**CARACTÈRE SUFFISANT DES RESSOURCES :** Sur la base des données obtenues auprès des personnes interrogées en interne uniquement, on constate que certains craignent que les niveaux de ressources humaines soient insuffisants pour l'exécution du Programme CERI, en particulier en ce qui concerne la surveillance continue des projets.

# Efficiencia

---

## Cohérence des aspects nationaux de la conception du programme

**La prise en compte des aspects nationaux dans la conception du programme est reconnue comme une approche efficace assortie d'avantages considérables. Cependant, cette approche pose également certains défis, même si les personnes interrogées et les ADR ne s'accordent guère sur la nature de ces défis.**

Les documents du programme montrent que certains aspects de la conception du Programme CERI sont cohérents dans toutes les ADR. Les ADR s'appuient sur un même ensemble de modalités pour le Programme CERI (p. ex. bénéficiaires admissibles, activités et coûts). L'efficacité est renforcée par la cohérence apportée par l'harmonisation de ces modalités, de sorte que les demandeurs peuvent compter sur un processus et sur un accès uniformes dans toutes les ADR.

Pratiquement toutes les personnes interrogées, toutes catégories et toutes ADR confondues, reconnaissent que les aspects nationaux du modèle comportent des avantages. Les avantages des aspects nationaux les plus souvent cités sont les suivants :

- le fait de disposer d'un réseau d'ADR apporte une valeur ajoutée aux entreprises qui ont des activités dans plus d'une région, qui déménagent dans une autre région ou qui ont des fournisseurs ou des partenaires dans tout le Canada;
- l'existence d'un réseau d'ADR apporte également une valeur ajoutée aux ADR elles-mêmes grâce aux recommandations et à l'échange de pratiques exemplaires;
- le fait de disposer d'un point central pour la communication et la coordination avec les intervenants (y compris les organismes centraux).

En ce qui concerne les défis posés par les modalités établies à l'échelle nationale pour le Programme CERI, il n'y a pas de consensus parmi les répondants interrogés en interne. Des personnes interrogées (y compris les intervenants externes) liées à 3 ADR ont fait part de leurs préoccupations aux chapitres suivants :

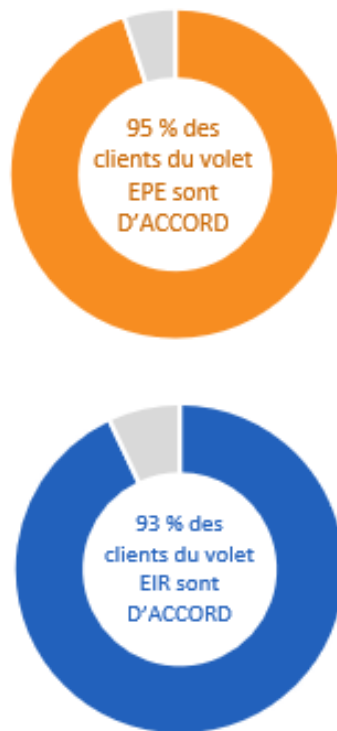
- les inégalités dans les montants de financement par région;
- les difficultés à trouver un consensus, parmi les ADR, sur les aspects de la conception qui devraient être établis à l'échelle nationale (problème mentionné uniquement par les répondants de la haute direction);
- les limites de la flexibilité souhaitée (p. ex. la période couverte par les accords ou le traitement de la propriété intellectuelle).

D'autres défis ont été relevés par les intervenants externes, notamment : les liens entre les ADR pourraient être améliorés; le modèle du volet EIR qui encourage la collaboration au sein de l'appareil gouvernemental, mais qui pourrait également être étendu à la collaboration entre les gouvernements; l'absence de stratégie nationale pour l'aide aux PME; ainsi que la nécessité d'une plus grande sensibilisation à l'existence du Programme CERI parmi les PME et les organismes dans les écosystèmes, à l'échelle nationale et dans les régions.

# Efficienne

## Exécution adaptée aux régions

**Figure 14 : Mesure dans laquelle les clients estiment que le Programme CERI est adapté à leurs besoins**



**Le Programme CERI est adapté aux besoins des clients dans leur région. L'adaptation régionale permet aux ADR d'exécuter le Programme CERI en fonction des besoins des collectivités et des PME qu'elles servent, ainsi que des écosystèmes d'innovation régionaux qui les soutiennent.**

Pratiquement tous les répondants interrogés, toutes catégories et toutes ADR confondues, ont reconnu des avantages au fait que le Programme CERI soit adapté à chaque région. L'avantage le plus souvent mentionné (toutes catégories et toutes ADR confondues) tient au fait que les ADR ont la possibilité d'adapter le programme pour tenir compte des besoins régionaux. D'autres avantages ont été relevés, selon les ADR et les catégories de personnes interrogées :

- la capacité des agents de programme à acquérir une bonne connaissance des réalités régionales et locales;
- la capacité à combler les lacunes laissées par les autres programmes ou bailleurs de fonds;
- la capacité à nouer des relations solides avec d'autres intervenants de l'écosystème;
- la disponibilité du financement dans les différentes régions du Canada, ainsi que dans les différentes régions relevant de la compétence d'une ADR.

Les résultats des sondages menés auprès des clients des volets EPE et EIR corroborent les constatations tirées des entretiens, en ce qu'ils indiquent que la plupart des personnes interrogées pensent que le Programme CERI est adapté aux besoins des régions partout au Canada (figure 14).

L'Examen de l'environnement de l'innovation a révélé que l'adoption d'un modèle régional pour l'exécution de ce type de programme est largement répandue dans les pays comparables. L'Australie, l'Italie et l'Espagne, par exemple, financent des entités identiques ou semblables aux ADR. Ces entités fournissent des programmes et des services adaptés aux régions, rassemblent les intervenants locaux et cherchent à construire des écosystèmes d'affaires avec une approche holistique, dans le but principal de stimuler le développement économique régional. En outre, à l'été 2023, l'OCDE a adopté une recommandation du Conseil sur la politique de développement régional, qui reconnaît « l'importante contribution des régions, des villes et des zones rurales qui les composent, aux performances économiques nationales, au bien-être des populations, à la durabilité environnementale et à la résilience, ainsi que le rôle des régions dans l'atténuation des effets économiques et sociaux des mégatendances et dans l'adaptation à ces dernières<sup>27</sup> ». Cette recommandation reconnaît que des politiques nationales de développement économique uniformes ne suffisent pas, à elles seules, si l'on souhaite relever les défis qui se posent dans les différentes régions.

<sup>27</sup> OCDE, *Recommandation du Conseil sur la politique de développement régional*, Instruments juridiques, OECD/LEGAL/0492, adoptée le 07/06/2023. <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0492>



# Efficienc

## Nature de l'adaptation régionale

**Toutes les ADR ont adapté leur exécution du Programme CERI. Des ADR ont créé des cadres d'investissement régionaux particuliers, certaines ont ajusté les processus de demande et d'autres ont mis en place des processus uniques pour l'examen des projets, entre autres exemples d'approches d'exécution axée sur le territoire.**

Le modèle d'exécution adapté au territoire permet aux ADR de réaliser des investissements ciblés en fonction des besoins et des réalités de leurs régions, du contexte économique et des besoins des PME, comme dans le cas des activités liées au renforcement des capacités des écosystèmes. Les ADR peuvent également concevoir des outils adaptés à une région dans le cadre des modalités du Programme CERI à l'échelle nationale afin de répondre à des besoins régionaux. L'adaptation régionale permet également de varier la taille des investissements et les seuils de contributions minimales ou maximales afin de tenir compte des réalités et des besoins régionaux.

Les personnes interrogées en interne dans toutes les ADR ont donné des exemples de manières dont leur ADR a adapté le Programme CERI pour répondre aux besoins locaux. Souvent, ces approches adaptées concentrent le financement sur certains secteurs, ou sur certains projets en fonction de leur taille ou de leur nature (ou évitent certains domaines pour réduire les chevauchements avec d'autres bailleurs de fonds).

Voici quelques exemples de manières dont les ADR ont adapté le Programme CERI :

- établissement de cadres d'investissement régionaux;
- adaptation du processus de demande, notamment en ce qui concerne le calendrier (admission continue ou ponctuelle) et les étapes (c.-à-d. un processus en 2 étapes exigeant une déclaration d'intérêt avant la demande complète);
- processus d'examen des projets, en ce qui concerne notamment la gouvernance, les critères et les méthodes de notation;
- réalisation de projets pilotes;
- modalités de remboursement différentes et périodes différentes pour les projets;
- utilisation de définitions particulières pour mieux s'adapter à la région (p. ex. définition de l'innovation);
- bureaux dans les régions et les collectivités;
- mise en œuvre d'un système unique de gestion des programmes.

« Le processus itératif de préparation des propositions (déclaration d'intérêt, puis proposition complète) est unique et particulièrement efficace. Nous le trouvons très bien. »

*Client de PrairiesCan  
(volet EPE)*

# Effizienz

## Conception et exécution du programme

Figure 15 : Résultats au chapitre de la satisfaction des clients des volets EPE et EIR



### Conception et exécution

- Délai de traitement des demandes de remboursement
- Exigences en matière de rapports
- Simplicité des processus

### Niveaux de service

- Langues officielles
- Courtoisie du personnel
- Relations d'affaires
- Disponibilité du personnel
- Communications
- Résolution des problèmes
- Soutien tout au long de la pandémie de COVID-19
- Connaissances et conseils



### Conception et exécution

- Délais d'approbation
- Transparence de la sélection
- Limites financières

### Niveaux de service

- Aiguillage

Les ADR fournissent un service effizient aux clients des volets EPE et EIR. Elles atteignent des niveaux de satisfaction généralement élevés. Il y a cependant des possibilités d'améliorations dans quelques aspects.

Les clients des volets EPE et EIR qui ont répondu au sondage estiment que l'exécution du Programme CERI est généralement effiziente dans toutes les ADR. Plus de 50 % des répondants des 2 groupes de clients sont **totalemment satisfaits de la prestation de service dans les 11 domaines** proposés. (Dans la figure 15, la proportion de clients varie de 55 % à 98 %). Cette constatation est similaire pour toutes les ADR.

L'évaluation a montré que les ADR ont adapté et amélioré l'exécution du Programme CERI depuis sa création. Les clients des volets EPE et EIR (EPE n=339 ou 58 % , EIR n=167 ou 57 %) ayant répondu au sondage ont indiqué qu'**aucune amélioration n'était nécessaire, et ont formulé des commentaires positifs à l'égard du personnel de leur ADR.**

Toutefois, la satisfaction est moindre dans un certain nombre de domaines, notamment la rapidité des approbations, que les clients des volets EPE et EIR proposent d'accélérer. On fait aussi état d'un manque de clarté du côté des processus de sélection (p. ex. au chapitre de la transparence, pour tenir les demandeurs informés de l'état de leur demande). On mentionne aussi que la limite de la délégation de pouvoir financier à l'échelle régionale pourrait être rehaussée.

Un autre domaine où le niveau de satisfaction est moins élevé, tant chez les clients du volet EPE que chez les clients du volet EIR ayant répondu au sondage, a trait à la formulation de suggestions ou à l'aiguillage vers des mécanismes de financement ou des services offerts par d'autres ministères fédéraux ou par les gouvernements provinciaux. C'est dans ce domaine que les taux d'insatisfaction ou de satisfaction partielle sont les plus élevés (EIR, 41 % et EPE, 38 %), ce qui indique qu'il y a des possibilités d'amélioration.

En outre, l'option « Aiguillage vers des programmes de financement ou des services offerts par d'autres ministères fédéraux ou gouvernements provinciaux ou suggestions à cet égard » est celle à laquelle le plus de répondants ont répondu « Je ne sais pas » (EIR, 19 % et EPE, 14 %). Alors que le nombre total de réponses indiquant une insatisfaction ou une ignorance de l'existence de ces services concerne un peu plus de 200 clients au total, 6 des 7 ADR ont reçu ces évaluations inférieures de la part de 18 % à 46 % de l'échantillon de leurs clients ayant répondu au sondage.

# Efficienne

Des améliorations pourraient être apportées au chapitre de l'efficience dans l'exécution des programmes. Il pourrait y avoir lieu de simplifier les processus de demande, d'accélérer le processus d'approbation, de simplifier les aspects ayant trait à l'administration financière pour les clients et de prolonger la période couverte par les accords de financement.

En ce qui concerne les aspects où la satisfaction est moindre, les commentaires formulés sont semblables pour plusieurs ADR. Certains des aspects à améliorer mentionnés par les clients ont également été relevés par des personnes interrogées en interne et en externe. Beaucoup de personnes interrogées dans les 2 groupes ont indiqué que l'accélération des processus d'approbation était un aspect à améliorer.

Aspect à améliorer*	Commentaires	Champ d'application
Processus de demande	Simplifier et clarifier le processus. Réduire la quantité de renseignements exigés. Les plateformes en ligne ne sont pas conviviales.	5/7 ADR
Procédure d'approbation	Accélérer les approbations. Clarifier le processus de sélection. Rehausser la limite établie pour la délégation de pouvoir financier.	5/7 ADR
Coûts pour les clients	Augmenter la proportion des frais administratifs admissibles autorisés. Rehausser les niveaux de financement. Avances de fonds. Plus de flexibilité en ce qui concerne les activités admissibles.	4/7 ADR
Période couverte par les accords de financement	Prolonger la période, notamment pour les clients des Premières Nations ainsi que les clients métis et inuits.	4/7 ADR

Les clients du volet EIR ont fait état d'aspects qui pourraient être améliorés, similaires à ceux relevés par les clients du volet EPE. Il semble que les clients du volet EIR ayant répondu au sondage aient généralement du mal à accepter la rigidité des lignes directrices du programme. Par exemple, ils estiment que les cycles financiers et les critères rigides entravent la réalisation des projets comme prévu. Ils jugent par exemple que les définitions utilisées pour les coûts admissibles sont trop restrictives et que les indicateurs et les résultats ne sont pas flexibles. Ils opposent un processus basé sur la présentation de reçus au moment de la demande de remboursement à une approche axée sur les audits. Les lacunes dans la disponibilité du financement (p. ex. étapes du financement par actions; prédémarrage, démarrage, vente d'actions privilégiées aux investisseurs), le manque de prise en compte des pénuries de main-d'œuvre et les délais sont décrits comme étant en décalage par rapport à la réalité pour la réussite de la mise en œuvre d'un projet. Des clients du volet EIR et des personnes interrogées en externe estiment également que l'incertitude et les retards entourant la réception des fonds affectent beaucoup la façon dont un projet peut être réalisé.

\*Remarque : Pour des raisons d'échéance, il n'a pas été possible d'examiner les données de rendement associées aux normes de service au cours de la période d'évaluation.

# Efficiencia

---

## Caractère suffisant des ressources humaines et financières



### Les personnes interrogées en interne ont exprimé des inquiétudes quant à l'insuffisance des ressources humaines pour l'exécution du Programme CERI, notamment en ce qui concerne la surveillance des projets.

La plupart des ADR ne sont pas en mesure de faire le suivi du nombre d'équivalents temps plein affectés au Programme CERI. Les membres du personnel des bureaux régionaux exécutent de multiples programmes pour leur ADR. Il est donc difficile de connaître le volume de ressources humaines affectées au Programme CERI.

Les personnes interrogées en interne ont indiqué qu'elles aimeraient toujours disposer de financement supplémentaire pour permettre la mise en œuvre de plus de projets ou pour augmenter le montant global de l'aide accordée par l'entremise du Programme CERI. Le Programme CERI est perçu comme un programme utile et la demande de financement dépasse l'offre.

Les personnes interrogées en interne, tant au sein de la direction qu'au niveau opérationnel, estiment que les ressources humaines sont insuffisantes pour surveiller et gérer efficacement les projets dans le cadre du Programme CERI, en ce qui concerne notamment la mesure du rendement tout au long de la durée de vie des projets. Les projets du volet EPE ont une durée de vie qui dépasse la durée de l'accord conclu au départ, car ils comprennent une année de développement, un certain nombre d'années de financement, puis un certain nombre d'années de remboursement. Certaines personnes interrogées en interne ont souligné que si on met des ressources en place pour exécuter le programme en amont, on dispose de moins de ressources pour assurer les services après démarrage. Il faut mieux prendre en compte l'aspect des services après démarrage : on devrait généralement prévoir des activités de surveillance et d'administration après la fin des projets, mais on ne consacre pas suffisamment de ressources à ces activités au moment d'établir les affectations pour le programme. Il y a également des risques associés à l'impossibilité de procéder à toutes les vérifications nécessaires, y compris après la fin du financement du projet.

En outre, les personnes interrogées en interne ont noté que certaines petites ADR ont proportionnellement moins de personnel, et que cela les prive de certains domaines d'expertise dont bénéficient les grandes ADR. (Les domaines d'expertise manquants n'ont pas été décrits.)

# Effcience

---

**Pour améliorer l'effcience du programme dans sa conception, il faudrait notamment mettre davantage l'accent sur le développement économique dans les régions rurales et soutenir des entreprises dans un plus grand nombre de catégories.**

Parmi les autres suggestions formulées par les personnes interrogées en interne et qui font écho aux commentaires formulés par les clients qui ont répondu au sondage, on peut citer l'adaptation des modalités du programme de manière à établir des critères différents pour les projets ayant des **retombées sociales**, comme certains projets verts et ceux ciblant des groupes sous-représentés. À l'instar des clients, ces personnes en interne proposent qu'on accorde des **subventions** plutôt que des contributions dans certains contextes, qu'on verse des **paiements anticipés** au lieu de rembourser les dépenses, et qu'on prolonge la durée du financement.

Des personnes interrogées au sein de quelques ADR (personnel et direction) ont également mentionné la nécessité d'une définition officielle du mot « innovation » plus générale et plus souple que les définitions actuelles. En particulier, les définitions actuelles de l'innovation tendent à désavantager les petites entreprises et collectivités rurales, dont les besoins et les défis sont différents de ceux des grandes aires urbaines et où les formes d'innovations nécessaires sont différentes.

Certains répondants estiment que le Programme CERI pourrait mieux **servir les petites collectivités rurales** si, par exemple, on élaborait des stratégies pour le développement de l'innovation dans les régions rurales. Étendre les catégories d'entreprises soutenues aux entreprises à vocation sociale et aux coopératives permettrait de mieux répondre aux besoins dans certaines régions.



**On propose aussi de faire jouer aux ADR un rôle plus stratégique dans l'écosystème du financement.**

Plusieurs suggestions concernent des aspects qui ne relèvent pas du mandat du Programme CERI (p. ex. participation au capital). Cependant, quelques commentaires appellent les ADR à jouer un rôle plus stratégique dans l'écosystème. Ici aussi, on mentionne les services d'aiguillage. Il s'agit notamment de :

- travailler avec les organismes avant et après un projet pour faciliter l'établissement de relations;
- aider les intervenants à relier les projets entre eux de manière plus stratégique;
- proposer de manière proactive d'autres programmes de soutien financier à l'échelle provinciale ou locale;
- aider davantage les intervenants à planifier les relations de développement économique à long terme entre les programmes fédéraux et provinciaux et les autres programmes offerts à différentes étapes.

# Efficienc

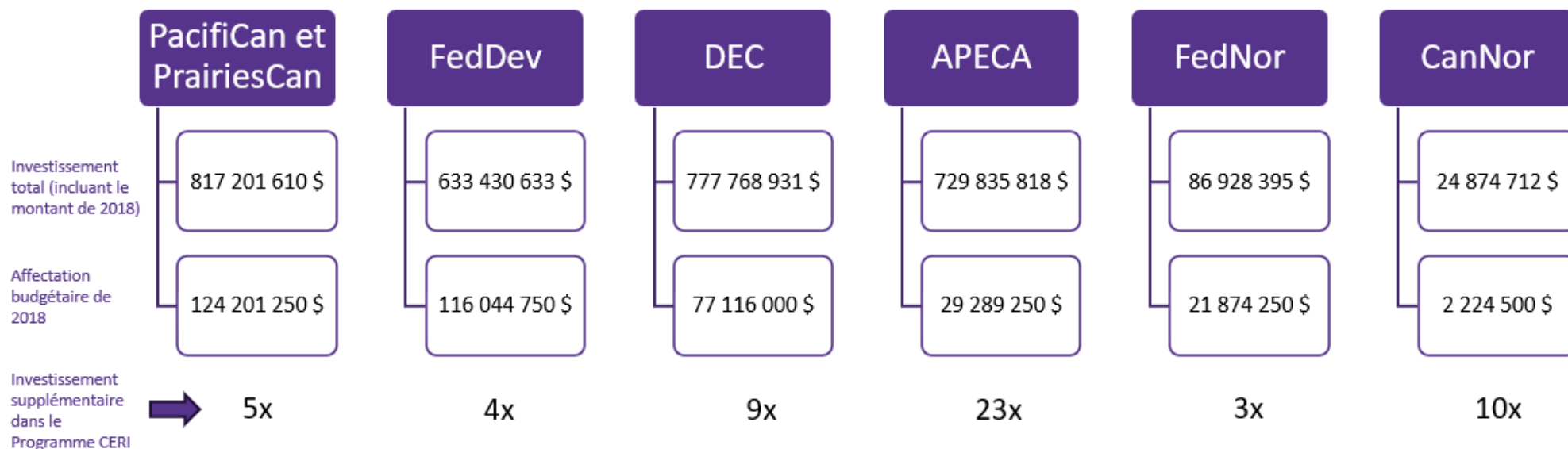
## Affectation des fonds du programme

**Le Programme CERI a maintenu un flux constant d'investissements pour le développement économique dans l'ensemble du Canada.**

Les 3,06 milliards de dollars de contributions approuvées qui ont été investis par l'ensemble des ADR ont favorisé l'innovation régionale. Toutes les ADR ont fourni des montants considérables d'investissements supplémentaires par l'entremise du Programme CERI, multipliant les investissements par un facteur situé dans une fourchette de 3 à 23 (par rapport aux affectations budgétaires de 2018).

Les ADR ont incorporé une partie de leur financement de base dans le Programme CERI, simplifié leurs éventails de programmes ou mis en œuvre des initiatives sectorielles ciblées dans le cadre des modalités du Programme CERI, en fonction de l'évolution des besoins régionaux au cours de la période d'évaluation.

**Figure 16 : Répartition des investissements des ADR dans le cadre du Programme CERI**



# Conclusions et recommandations

---

# Conclusions – Pertinence

---

L'évaluation a permis de constater que le Programme CERI est jugé très nécessaire. Il est essentiel que des fonds soient alloués pour aider les entreprises à surmonter les principaux obstacles auxquels elles sont confrontées. L'évaluation révèle que les principaux obstacles à la croissance sont notamment l'accès à la main-d'œuvre, l'accès au financement et le coût élevé des affaires. Ces obstacles peuvent être encore plus prononcés pour certains groupes sous-représentés. Par exemple, les clients autochtones du volet EPE ont indiqué que le recrutement et la conservation d'une main-d'œuvre qualifiée constituaient le principal défi auquel ils étaient confrontés.

L'évaluation a montré que le Programme CERI répond aux besoins des entreprises et des collectivités. La flexibilité du programme a permis aux ADR d'adapter leur approche pour en optimiser l'exécution et d'en maximiser les avantages dans les régions. La capacité du programme à s'adapter aux réalités régionales a été démontrée de manière encore plus convaincante pendant la pandémie, lorsque de nombreuses activités du Programme CERI ont été adaptées pour répondre aux besoins locaux et fournir des programmes d'urgence et temporaires. Certaines lacunes ont été relevées (p. ex. au chapitre du soutien au stade initial), mais elles varient d'une ADR à l'autre.

Le programme répond aux besoins des entreprises en matière d'expansion et d'accroissement de la capacité d'innovation. Les catégories d'entreprises soutenues varient d'une région à l'autre au pays, ainsi que la nature de ces entreprises. L'évaluation a montré que le programme répond également au besoin de renforcer les écosystèmes d'innovation régionaux.

L'évaluation a permis d'explorer la mesure dans laquelle le programme cadre avec divers domaines prioritaires, comme l'EDI et l'environnement et la croissance propre. L'évaluation a montré que ces 2 domaines prioritaires sont pris en compte dans la conception du programme et des projets qui en découlent. Par exemple, selon les résultats du sondage et certaines données d'ACS Plus internes pour chacune des ADR, il y a des entreprises directement soutenues par le Programme CERI qui sont majoritairement dirigées par une ou plusieurs personnes qui déclarent appartenir à un ou plusieurs groupes sous-représentés. Toutes les ADR se sont également efforcées d'améliorer la manière dont elles recueillent, analysent, gèrent, suivent et communiquent les données ventilées par sexe et par caractéristique démographique. Cela dit, certains aspects pourraient encore être améliorés. Les ADR pourraient se montrer plus proactives dans les activités d'approche, préparer des appels de propositions ciblées, revoir certaines de leurs politiques et donner certaines formations à leur personnel.

Le Programme CERI répond à un besoin permanent. Surtout, il soutient le développement économique et la croissance, de manière à favoriser l'innovation et le progrès technologique qui permettent aux entreprises d'être compétitives à l'échelle régionale, nationale et internationale. Pour les entreprises des régions rurales et isolées, l'accroissement des capacités est décrit comme un important besoin permanent. Le Programme CERI ne fait pas double emploi avec d'autres programmes. Il est plutôt complémentaire aux divers programmes fédéraux et provinciaux/territoriaux qui s'occupent de cet enjeu. En outre, le Programme CERI est unique dans la mesure où il répond aux besoins régionaux en matière de démonstration, de commercialisation, d'adoption et d'adaptation de technologies ainsi qu'en matière de développement des marchés des technologies.



# Conclusions – Efficacité

---

Au cours des 5 années couvertes par l'évaluation, le Programme CERI a connu un grand succès, notamment sur le plan de la portée, des investissements, de la création d'effets de levier, de la création d'emplois et de contribution au développement de l'écosystème. Le rendement des entreprises soutenues par le Programme CERI dans le volet EPE surpasse celui des entreprises non clientes ayant des caractéristiques similaires. Ce gain de rendement concerne la productivité du travail (+10,0 %), la croissance des recettes (+18,3 %) et la croissance de l'emploi (+12,8 %).

En ce qui concerne la portée, le volet EPE a permis de soutenir 2 980 organismes, et le volet EIR a permis d'en soutenir 701. Parmi ceux-ci, 1 016 organismes étaient dirigés, détenus ou majoritairement détenus par des personnes appartenant à des groupes sous-représentés. Ces organismes ont reçu plus de 500 millions de dollars d'investissements dans le cadre des volets EPE et EIR, soit environ 22 % de l'enveloppe globale de financement approuvée pour les S et C. Selon les bénéficiaires de financement dans le cadre du volet EIR du Programme CERI, ce financement leur a permis d'apporter un soutien à plus de 42 000 clients. L'évaluation conclut que les preuves montrent que les entreprises axées sur l'innovation ont reçu un soutien.

Le Programme CERI a dépassé les objectifs quinquennaux en matière d'investissements. La cible fixée pour les investissements des ADR dans les projets du volet EPE (1,1 milliard de dollars sur 5 ans) a été dépassée d'environ 200 % grâce aux contributions approuvées à ce jour et la cible concernant les projets du volet EIR (404 millions de dollars sur 5 ans) a été dépassée d'environ 300 %, là encore grâce aux contributions approuvées. À l'échelle nationale, plus de 4 000 projets du volet EPE ont reçu un soutien destiné à favoriser l'adoption de la technologie, la commercialisation de la technologie, l'adoption ou l'adaptation de processus pour améliorer la productivité, l'accroissement des capacités d'expansion pour la diversification des marchés, ainsi que d'autres initiatives de développement économique. En outre, un total de 689 projets liés à l'économie verte et à la croissance propre ont été financés dans les 2 volets par l'intermédiaire des ADR, pour un total de 697,8 millions de dollars de contributions approuvées.

L'évaluation a montré que le programme a très bien réussi à mobiliser des fonds supplémentaires, puisqu'on a là aussi dépassé les cibles, dans les cas où des cibles avaient été annoncées. Sur cette période de 5 ans, on a mobilisé 6,01 milliards de dollars pour des projets du volet EPE. Cela correspond à un ratio de 3,23 dollars mobilisés pour chaque dollar investi. Dans le cas du volet EIR, on a mobilisé un total de 1,8 milliard de dollars, ce qui donne un ratio de 1,49 dollar mobilisé pour chaque dollar investi.

Le Programme CERI a dépassé ses cibles quinquennales en matière de création ou de maintien d'emplois. Dans le cadre du volet EPE, plus de 46 000 emplois ont été créés ou maintenus, et les projets financés dans le volet EIR ont créé ou maintenu plus de 75 000 emplois. La plupart des clients du volet EPE ont également déclaré avoir connu une croissance et une expansion, un renforcement des capacités, une amélioration de la compétitivité et une augmentation des ventes ou des recettes grâce à leur projet soutenu par le Programme CERI. En outre, environ la moitié des clients du volet EPE qui ont fait état d'une croissance et d'une expansion s'attendent à une croissance « certaine » dans un horizon de 3, 5 et 10 ans (et un autre tiers estime qu'une croissance est « très probable »). La modélisation empirique réalisée par Statistique Canada indique que les clients du volet EPE obtiennent un rendement supérieur à celui des entreprises semblables qui n'ont pas participé au Programme CERI.

L'évaluation a montré que le volet EIR favorise le développement de l'écosystème. Les bénéficiaires du volet EIR qui ont été interrogés et sondés ont été très positifs dans leurs commentaires à l'égard des résultats et des effets du financement qu'ils ont reçu par l'entremise du Programme CERI. Les bénéficiaires du volet EIR ont déclaré avoir mobilisé de nouveaux partenaires, participé à des projets de collaboration entre partenaires et créé, élargi ou maintenu des programmes et des services (par l'élargissement des réseaux et les embauches) grâce au financement qu'ils ont reçu du Programme CERI.

# Conclusions – Efficience

---

L'évaluation a montré que l'approche de conception du programme (conception à l'échelle nationale, avec des adaptations régionales) était efficace et adéquate. Les répondants ont reconnu des avantages importants au modèle national, comme l'existence d'un réseau d'ADR pour apporter de la valeur aux entreprises et servir de point central pour la communication et la coordination avec certains intervenants.

De plus, l'adaptation régionale permet aux ADR d'exécuter le Programme CERI en fonction des besoins des collectivités et des PME qu'elles servent, ainsi que des écosystèmes d'innovation régionaux qui les soutiennent. Presque toutes les personnes consultées dans le cadre de l'évaluation ont convenu que la capacité du Programme CERI à adapter la conception du programme pour mieux répondre aux besoins des clients est un élément essentiel du programme. Comme on pouvait s'y attendre, la nature de l'adaptation régionale varie considérablement. Des ADR ont créé des cadres d'investissement régionaux particuliers, certaines ont ajusté les processus de demande et d'autres ont mis en place des processus uniques pour l'examen des projets, entre autres exemples d'approches d'exécution adaptées. Toutes les ADR ont mentionné avoir apporté des adaptations au Programme CERI pour concentrer le financement sur certains secteurs ou sur des projets répondant à certains critères de taille ou de nature.

Les personnes interrogées en interne ont fait état de quelques aspects inefficients du modèle national. Elles ont notamment souligné des inégalités au chapitre du financement d'une région à l'autre, des difficultés à obtenir un consensus autour des tables de prise de décisions, ainsi que quelques limites à la flexibilité (en ce qui concerne, par exemple, la période couverte par les accords ou les dispositions relatives à la propriété intellectuelle). Personne n'a proposé d'approche de rechange pour la conception qui serait conforme au mandat du Programme CERI.

En ce qui concerne l'efficience de l'exécution du programme, les résultats du sondage auprès des clients montrent que la plupart d'entre eux sont satisfaits de la plupart des aspects de l'exécution. En ce qui concerne l'aspect administratif, les taux de satisfaction les plus élevés ont trait au processus de demande de remboursement, aux exigences en matière de rapports, au processus de demande et à la paperasserie. Toujours sous l'aspect administratif, les taux de satisfaction les plus faibles ont trait à la rapidité des processus de demande et d'approbation. Quelques thèmes récurrents ont émergé de l'évaluation, en ce qui concerne les possibilités d'amélioration. Les répondants estiment qu'on pourrait simplifier et clarifier le processus de demande, accélérer les approbations et allonger la période couverte par les accords de financement. Les répondants au sondage liés au volet EIR ont exprimé une certaine frustration quant à la rigidité des lignes directrices du programme (p. ex. les critères), aux délais déraisonnables et aux retards dans les décisions et la réception du financement.

En ce qui concerne la prestation de service des ADR, la satisfaction est très élevée dans tous les aspects étudiés dans le cadre du sondage. La seule exception concerne les services d'aiguillage des ADR, et plus spécifiquement l'aiguillage vers des programmes de financement ou des services offerts par d'autres ministères fédéraux ou gouvernements provinciaux ou les suggestions à cet égard.

Selon les personnes interrogées en interne dans les ADR, des fonds supplémentaires leur permettraient de soutenir davantage de projets et d'accroître l'efficacité des activités de surveillance des projets tout au long de leur durée de vie, y compris après la fin de l'accord, lorsque le remboursement commence et que des résultats à plus long terme sont attendus.

# Recommandations

---

Sur la base des constatations décrites dans le présent rapport, on a formulé les recommandations suivantes.

**Recommandation 1 : Accroître l’inclusivité grâce à l’adoption de pratiques exemplaires et d’approches proactives et à la réalisation d’une ACS Plus continue.** Il est recommandé à toutes les ADR de continuer à renforcer leurs capacités en matière d’inclusion et :

- d’adopter des pratiques exemplaires pour améliorer l’inclusivité, notamment la mise en commun d’outils, de stratégies et de matériel de formation entre les agences afin de démultiplier les effets de ce travail;
- de renforcer l’uniformité des approches que les ADR utilisent pour surveiller l’EDI dans le cadre du Programme CERI et pour faire rapport à cet égard;
- de mettre en place une analyse continue du rendement du programme dans l’optique de l’ACS Plus.

**Justification :** L’évaluation a montré que l’importance accordée aux initiatives ciblées en matière d’EDI varie d’une ADR à l’autre et que la collecte de renseignements sur l’EDI n’est pas uniforme aux différentes étapes des projets réalisés grâce au Programme CERI. Par conséquent, la capacité à comprendre les effets du programme ou les obstacles rencontrés par les membres de groupes sous-représentés n’est pas uniforme d’une ADR à l’autre.

**Recommandation 2 : Continuer d’améliorer la qualité et la cohérence de l’information sur le rendement.** Il est recommandé que toutes les ADR travaillent à la révision de la stratégie de mesure du rendement, en particulier pour :

- améliorer la cohérence et la comparabilité de l’information sur le rendement à l’échelle nationale en clarifiant les indicateurs et les définitions correspondantes;
- réexaminer les indicateurs de rendement pour s’assurer qu’ils restent pertinents et adaptés, et qu’on utilise la meilleure méthode possible pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux résultats.

**Justification :** L’évaluation a montré qu’il y a un manque d’uniformité dans les définitions des indicateurs de rendement et dans les méthodes de collecte de données et que les indicateurs de résultats pour le volet EIR manquent de précision. Les résultats et les indicateurs de rendement doivent être établis pour le volet EIR, notamment pour décrire les retombées escomptées sur les écosystèmes régionaux.

**Recommandation 3 : Améliorer l’efficacité des processus de demande, d’approbation et d’aiguillage et veiller à ce que la conception du programme corresponde aux besoins.** Il est recommandé à chaque ADR d’examiner les caractéristiques de conception et d’exécution afin de s’assurer qu’elles sont celles qui conviennent le mieux à leur région et à leur portefeuille de clients et de projets. Il sera important :

- d’examiner les possibilités d’améliorer l’efficacité des processus de demande et d’approbation;
- d’examiner les fonctionnalités de conception axée sur le territoire afin de maximiser la réactivité aux besoins des clients;
- d’examiner les processus qui encadrent la manière dont les services d’aiguillage sont fournis afin de favoriser la prestation de services intégrés aux PME canadiennes.

**Justification :** Dans un souci d’amélioration continue, et puisqu’environ 40 % des clients des volets EPE et EIR n’ont pas eu une expérience optimale de certains aspects de l’exécution du Programme CERI, toutes les ADR devraient prendre des mesures pour maximiser l’efficacité de leurs processus de conception et d’exécution (p. ex. les processus de demande et d’approbation, le paiement anticipé plutôt que le remboursement des dépenses ou la durée des accords) en tenant compte de leur propre contexte.

# Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation 1	Réponse et plan d'action de la direction	Responsabilité	Date cible
<p><b>Accroître l'inclusivité grâce à l'adoption de pratiques exemplaires et d'approches proactives et à la réalisation d'une ACS Plus continue.</b></p> <p>Il est recommandé à toutes les ADR de continuer à renforcer leurs capacités en matière d'inclusion et :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'adopter des pratiques exemplaires pour améliorer l'inclusivité, notamment la mise en commun d'outils, de stratégies et de matériel de formation entre les agences afin de démultiplier les effets de ce travail;</li> <li>de renforcer l'uniformité des approches que les ADR utilisent pour surveiller l'EDI dans le cadre du Programme CERI et pour faire rapport à cet égard;</li> <li>de mettre en place une analyse continue du rendement du programme dans l'optique de l'ACS Plus.</li> </ul> <p><b>Justification :</b> L'évaluation a montré que l'importance accordée aux initiatives ciblées en matière d'EDI varie d'une ADR à l'autre et que la collecte de renseignements sur l'EDI n'est pas uniforme aux différentes étapes des projets réalisés grâce au Programme CERI. Par conséquent, la capacité à comprendre les effets du programme ou les obstacles rencontrés par les membres de groupes sous-représentés n'est pas uniforme d'une ADR à l'autre.</p>	<p>La direction est d'accord.</p> <p>Chaque ADR continuera, dans la mesure de ses capacités : à mettre en œuvre des programmes nationaux de développement économique adaptés aux régions et incluant les groupes sous-représentés; à effectuer des ACS Plus pour le Programme CERI et toutes les nouvelles initiatives mises en œuvre dans le cadre du Programme CERI ainsi qu'à approcher des intervenants clés des groupes sous-représentés pour comprendre l'évolution de l'environnement, les nouveaux besoins ou les changements dans les besoins; ainsi que pour s'assurer de la qualité des documents préparés.</p> <p>Les ADR s'appuieront sur les tables existantes par l'entremise de diverses approches (p. ex. réunions récurrentes, ateliers) pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>échanger des outils, des stratégies et du matériel de formation, tout en s'adaptant aux réalités régionales et en ajustant les pratiques d'exécution pour mieux cibler les groupes sous-représentés;</li> <li>fournir aux agents une formation et des instructions claires afin d'accroître l'exactitude de la saisie des données et des rapports sur l'EDI pour le Programme CERI;</li> <li>tirer parti des méthodologies de l'ACS Plus, des indicateurs améliorés et de la collecte de données à l'aide de définitions communes.</li> </ul>	<p>Toutes les ADR Niveau des directeurs généraux/ directeurs (programmes/ politiques)</p>	<p>En cours/ 31 mars 2025</p>

# Réponse et plan d'action de la direction (suite)

Recommandation 2	Réponse et plan d'action de la direction	Responsabilité	Date cible
<p><b>Continuer d'améliorer la qualité et la cohérence de l'information sur le rendement.</b></p> <p>Il est recommandé que toutes les ADR travaillent à la révision de la stratégie de mesure du rendement, en particulier pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer la cohérence et la comparabilité de l'information sur le rendement à l'échelle nationale en clarifiant les indicateurs et les définitions correspondantes;</li> <li>• réexaminer les indicateurs de rendement pour s'assurer qu'ils restent pertinents et adaptés, et qu'on utilise la meilleure méthode possible pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux résultats.</li> </ul> <p><b>Justification :</b> L'évaluation a montré qu'il y a un manque d'uniformité dans les définitions des indicateurs de rendement et dans les méthodes de collecte de données et que les indicateurs de résultats pour le volet EIR manquent de précision. Les résultats et les indicateurs de rendement doivent être établis pour le volet EIR, notamment pour décrire les retombées escomptées sur les écosystèmes régionaux.</p>	<p>La direction est d'accord.</p> <p>Depuis le lancement du Programme CERI, les ADR ont procédé à d'importants investissements en temps et en ressources pour améliorer la mesure du rendement, notamment en harmonisant davantage les rapports à la suite des initiatives du budget de 2021, en collaborant avec Statistique Canada pour l'analyse des données et en améliorant la ventilation des données administratives. Elles procèdent conformément à la Politique sur les services et le numérique et à la Politique sur les résultats du gouvernement du Canada. Dans le cadre de l'amélioration continue, les ADR prendront des mesures supplémentaires pour accroître l'exactitude des données recueillies pour les indicateurs de rendement. Cela passera notamment par une collaboration régulière pour améliorer et harmoniser les méthodes utilisées pour les indicateurs, par la mise au point d'outils pour le personnel et par l'amélioration continue de la collecte de données. Pour atteindre ces objectifs, les ADR prendront les mesures décrites ci-dessous.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en place de mécanismes de S et C adaptés aux régions qui renforceront la capacité à recueillir et à communiquer des données pour l'ensemble des ADR. La conception et la mise en œuvre étaient en cours pendant le cycle d'évaluation. On en était à des stades différents d'une ADR à l'autre.</li> <li>Revoir la stratégie nationale de mesure du rendement du Programme CERI pour en assurer la pertinence et le caractère suffisant. Examiner en particulier les indicateurs du volet EIR liés aux effets indirects et aux grappes régionales, et établir un dictionnaire de données commun comportant des définitions similaires. Cela contribuera à consolider l'approche axée sur des résultats communs et intégrant l'inclusivité.</li> <li>Organiser des réunions régulières du groupe de travail chargé des résultats des ADR pour discuter de la mesure du rendement, élaborer et promouvoir des approches communes en matière de rapports, élaborer des outils pour le personnel et collaborer avec Statistique Canada pour explorer différentes sources de données afin de suivre les résultats d'une manière qui complète les systèmes de données administratives. Ces travaux seront réalisés conformément au cadre ministériel des résultats de chaque ADR.</li> </ol>	<p>Toutes les ADR Niveau des directeurs généraux/ directeurs (programmes/ politiques)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Avril 2025 (18 mois)</li> <li>31 mars 2024 (6 mois)</li> <li>En cours (au moins 10 réunions du groupe chargé des résultats des ADR par année)</li> </ol>

# Réponse et plan d'action de la direction (suite)

Recommandation 3	Réponse et plan d'action de la direction	Responsabilité	Date cible
<p><b>Améliorer l'efficacité des processus de demande, d'approbation et d'aiguillage et veiller à ce que la conception du programme corresponde aux besoins.</b></p> <p>Il est recommandé à chaque ADR d'examiner les caractéristiques de conception et d'exécution afin de s'assurer qu'elles sont celles qui conviennent le mieux à leur région et à leur portefeuille de clients et de projets. Il sera important :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'examiner les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus de demande et d'approbation;</li> <li>d'examiner les fonctionnalités de conception axée sur le territoire afin de maximiser la réactivité aux besoins des clients;</li> <li>d'examiner les processus qui encadrent la manière dont les services d'aiguillage sont fournis afin de favoriser la prestation de services intégrés aux PME canadiennes.</li> </ul> <p><b>Justification :</b> Dans un souci d'amélioration continue, et puisqu'environ 40 % des clients des volets EPE et EIR n'ont pas eu une expérience optimale de certains aspects de l'exécution du Programme CERI, toutes les ADR devraient prendre des mesures pour maximiser l'efficacité de leurs processus de conception et d'exécution (p. ex. les processus de demande et d'approbation, le paiement anticipé plutôt que le remboursement des dépenses ou la durée des accords) en tenant compte de leur propre contexte.</p>	<p>La direction est d'accord.</p>		
	<p>Les ADR continueront à travailler pour maximiser l'efficacité des mécanismes de conception et d'exécution dans leurs régions en fonction du contexte qui leur est propre, ainsi que des besoins et réalités particuliers, le tout conformément à la Politique sur les services et le numérique du Canada et des autres politiques applicables, afin d'améliorer les processus des services et des programmes pour les clients dans l'ensemble du pays.</p>	<p>Toutes les ADR Niveau v.-p. (programmes/ politiques)</p>	<p>En cours</p>
	<p>Pour soutenir cette amélioration continue, les ADR mèneront des échanges réguliers par l'entremise de diverses tables de gouvernance. On s'appuiera sur ces tables en utilisant différentes approches (réunions récurrentes, ateliers, etc.) afin de détecter les lacunes sur la base des résultats de l'évaluation et on collaborera pour trouver des solutions. Ces tables continueront de servir de forums structurés pour les ADR. Ces dernières pourront y échanger des informations et des pratiques exemplaires, discuter des initiatives nationales, échanger des approches adaptées aux régions et explorer des avenues pour maximiser l'efficacité.</p>	<p>Toutes les ADR Niveau directeurs généraux/directeurs (programmes/ politiques)</p>	<p>En cours</p>
	<p>Les ADR exploreront également les pratiques exemplaires d'autres ministères dans l'octroi de S et C et elles élaboreront un plan pour appliquer ces pratiques exemplaires et accroître l'efficacité dans les aspects jugés comme nécessitant des améliorations.</p>	<p>Toutes les ADR Niveau directeurs généraux/directeurs (programmes/ politiques)</p>	<p>31 mars 2025</p>
<p>Les ADR exploreront les avenues et elles élaboreront un plan pour améliorer les services d'aiguillage des clients en consultant les intervenants, en tirant parti des pratiques de pointe, en explorant le terrain avec leurs partenaires fédéraux et les autres ordres de gouvernement, de manière à améliorer le soutien à leurs clients et à maximiser les effets de leur travail dans leur région respective.</p>	<p>Toutes les ADR Niveau directeurs généraux/directeurs (programmes/ politiques)</p>	<p>31 mars 2025</p>	