

# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Avril 2024



Agence fédérale de développement  
économique pour le Nord de l'Ontario

Federal Economic Development  
Agency for Northern Ontario

Canada

Cette publication peut être consultée en ligne à l'adresse suivante :

<https://fednor.canada.ca/fr/transparence/evaluation-regionale-fednor-croissance-economique-regionale-innovation>

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou pour la recevoir dans un autre format (braille, gros caractères, etc.), veuillez contacter :

Communications

Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario

19, rue Lisgar

Bureau 307

Sudbury (Ontario) P3E 3L4

Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-877-333-6673

ATS (pour les personnes malentendantes) : 1-866-694-8389

Les heures de bureau sont de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est).

Courriel : [media@fednor.gc.ca](mailto:media@fednor.gc.ca)

#### *Autorisation de reproduction*

À moins d'indications contraires, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission de l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario soit mentionnée comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez communiquer avec [FedNor : Unité des communications](#).

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par la ministre des Services aux Autochtones et ministre responsable de l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario, 2023.

N° de catalogue lu91-4/29-2024F-PDF

ISBN 978-0-660-72532-1

Also available in English under the title FedNor Regional Assessment – Regional Economic Growth through Innovation.



# Table des matières

- Sigles et abréviations ..... 4
- Contexte du programme ..... 4
- Portée et objectifs de l'évaluation..... 7
- Questions de l'évaluation..... 8
- Méthodologie ..... 9
- Limitations..... 11
- Notes de fin de page.....51



## Sigles et abréviations

EPE	Expansion et productivité des entreprises
FedNor	Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario
RIARR	Réseau d'innovation agroalimentaire en région rurale
ADR	Agence de développement régional
CERI	Croissance économique régionale par l'innovation
EIR	Écosystème d'innovation régional
SSMIC	Sault Ste. Marie Innovation Centre

## Contexte du programme

Le programme de Croissance économique régionale par l'innovation (CERI) est exécuté par l'entremise de sept agences de développement régional dans leur région respective (figure 1).

Figure 1 : Les agences de développement régional du Canada



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

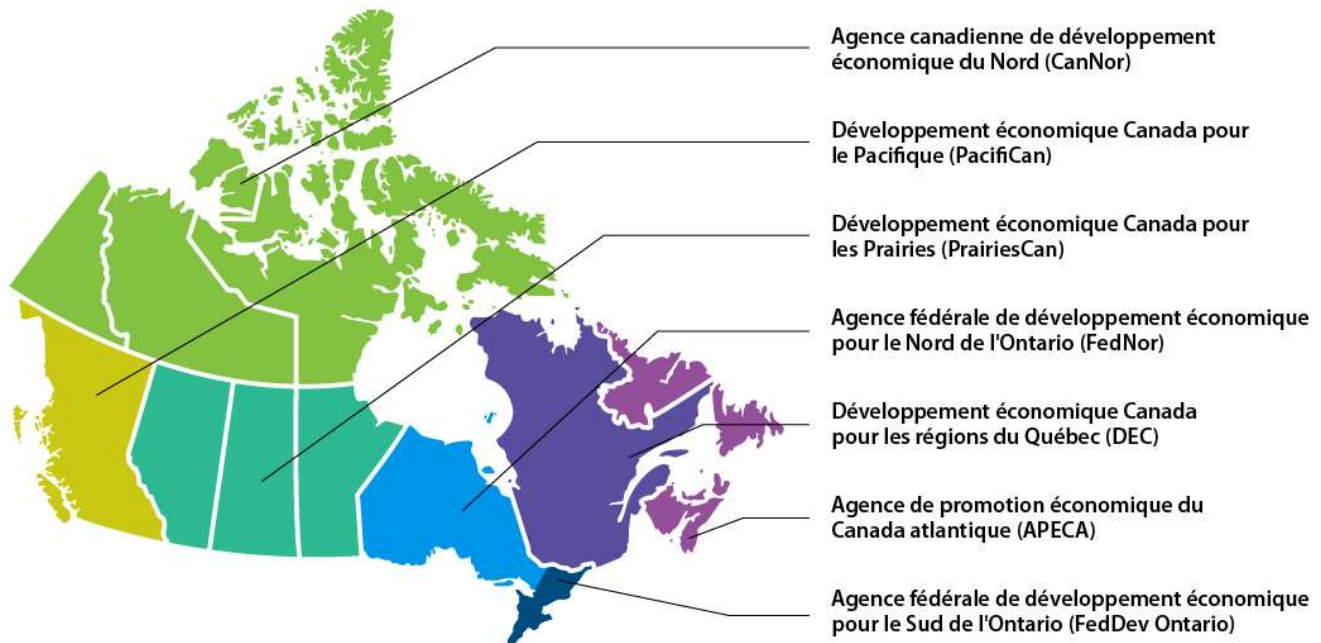


Figure 2 : Volets du Programme CERI

## 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 les aider à prendre de l'expansion et à accroître leur productivité et compétitivité sur les marchés nationaux et mondiaux.

Fournir un soutien direct aux entreprises, en mettant l'accent sur l'aide à l'expansion et l'accroissement de leur productivité, l'accès à de nouveaux marchés et l'extension de leur présence sur les marchés existants, et l'adoption 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.

Fournir un soutien aux intervenants de l'écosystème, y compris les accélérateurs et les incubateurs d'entreprises, 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 petites et moyennes entreprises; 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.



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

L'examen horizontal de l'innovation et des technologies propres et le budget 2018 ont reconnu les agences de développement régional (ADR) en tant que piliers centraux de l'écosystème d'innovation du Canada. Les ADR ont été désignées comme l'une des quatre plateformes phares [Note de bas de page1](#) pour fournir le soutien personnalisé nécessaire aux entreprises canadiennes dans leurs efforts d'expansion et de croissance de leurs activités sur tous les marchés. Dans le budget de 2018, 370 millions de dollars sur 5 ans ont été versés aux ADR pour soutenir le Plan pour l'innovation et les compétences dans toutes les régions du Canada. Ce budget a également annoncé qu'au cours de l'année suivante, dans le cadre de l'examen élargi des programmes d'innovation, le gouvernement étudierait des moyens de simplifier l'ensemble de 22 programmes alors offerts par les ADR, afin que les agences mettent davantage l'accent sur l'aide aux entreprises pour se développer, atteindre de nouveaux marchés et mettre au point des technologies et processus nouveaux. Le budget 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 de CERI et l'appel à simplifier les programmes des ADR axés sur l'innovation ont également poussé ces dernières à rediriger la majeure partie de leur financement de base dédié aux projets innovants vers le Programme CERI et ses sous-programmes, qui en assureront l'exécution. Au cours des 5 années de 2018-2019 à 2022-2023, les ADR ont collectivement investi plus de 3,06 milliards de dollars sous forme de contributions approuvées [Note de bas de page2](#) (dont le financement prévu au budget 2018) par l'entremise du Programme CERI, ce qui donne une moyenne de 612 millions de dollars par exercice.

L'objectif du Programme CERI consiste à fournir un appui 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.

L'allocation quinquennale de base consentie à FedNor était de 62,9 millions de dollars. Au cours de la période visée par l'évaluation, FedNor a pris des décisions et demandé des virements de fonds comme l'augmentation du financement pour les années à venir. Ainsi, l'Agence a vu l'allocation au Programme CERI augmenter pour atteindre 77 millions de dollars. Aujourd'hui, FedNor s'occupe d'administrer les 2 volets du Programme CERI, à savoir l'expansion et la productivité des entreprises (EPE) et les écosystèmes d'innovation régionaux (EIR). Le Programme CERI de FedNor sert également à financer l'Initiative de fabrication ciblée du Nord de l'Ontario, qui a été transférée du Programme de développement du Nord de l'Ontario du ministère lors du lancement de CERI. Dans le présent rapport, les résultats de l'Initiative de fabrication ciblée du Nord de l'Ontario sont inclus dans les résultats de l'EPE.

Tableau 1 : Part du budget de FedNor affecté au Programme CERI



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

-	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Budget des subventions et des contributions de CERI (en millions)	4,1	13,5	16,1	19,6	24,6
Pourcentage de la CERI du budget total des subventions et des contributions de FedNor	8 %	23 %	12 %	15 %	21 %

## Portée et objectifs de l'évaluation

### Objectifs

L'évaluation régionale FedNor visait à :

- évaluer la pertinence, le rendement et l'efficacité du Programme CERI au sein de l'Agence;
- fournir des renseignements stratégiques à l'appui de 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, dont les modèles d'exécution.

### Approche

Cette évaluation régionale apporte un complément à l'évaluation horizontale nationale du Programme CERI achevée en octobre 2023.

Parmi les informations retenues pour la présente évaluation de FedNor figurent les données recueillies dans le cadre de l'évaluation nationale, comme par exemple : un sondage mené auprès des clients des volets EPE et EIR, des entrevues auprès d'intervenants internes et externes, une étude économétrique réalisée par Statistique Canada et l'examen d'autres données et documents. L'évaluation s'appuie également sur des méthodes mises en place uniquement pour les besoins de cette analyse, dont des études de cas, un sondage auprès des demandeurs non financés et un autre sondage auprès des bénéficiaires finaux.

### Portée

La portée de l'évaluation englobe toutes les subventions et contributions (S et C) exécutées par l'entremise des volets EPE et EIR du Programme CERI entre le 1er avril 2018 et le 31 mars 2023 (5 ans). Bien que d'autres programmes et initiatives soient appuyés par CERI en vertu des modalités de ce



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Programme (comme des initiatives ciblées temporaires), ces programmes et initiatives ne sont pas compris dans la portée de la présente évaluation.

L'évaluation a examiné, au moyen de 4 questions fondamentales, la mesure dans laquelle le Programme CERI répond aux besoins des entreprises et des communautés canadiennes et la façon dont il est complémentaire aux autres programmes de soutien offerts aux entreprises et aux communautés canadiennes, l'atteinte des résultats visés et leurs répercussions sur ses clients, ainsi que l'efficacité du Programme.

## Contexte

L'évaluation a tenu compte des diverses conditions économiques changeantes qui ont été jugées pertinentes pour son échéancier.

Les répercussions des conditions économiques particulièrement difficiles présentes lors de la période d'évaluation comprennent la pandémie de COVID-19 et les problèmes de chaîne d'approvisionnement qui en ont résulté, l'augmentation des taux d'intérêt et l'inflation, entre autres, qui ont pu influencer sur les résultats du programme, particulièrement en ce qui a trait à l'évaluation des résultats à long terme. Ces défis économiques ont été pris en compte dans l'évaluation de l'atteinte des résultats du Programme CERI, étant donné que le contexte économique actuel diffère considérablement du contexte au moment de la création du programme.

# Questions de l'évaluation

## Pertinence

1. Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il satisfait aux besoins des entreprises et des communautés canadiennes?
  - a. Dans quelle mesure le Programme CERI est-il encore pertinent et s'adapte-t-il aux nouveaux besoins économiques des entreprises et des communautés?
  - b. Dans quelle mesure le Programme CERI est-il unique et complémentaire à d'autres programmes de soutien à l'innovation offerts aux entreprises et aux communautés canadiennes?

## Efficacité

2. Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il profité aux entreprises et communautés canadiennes?
  - a. Réalisation des résultats attendus
  - b. Autres résultats tels que :





# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

- i. Réconciliation économique autochtone
- ii. Emplois durables
- iii. Répercussions des investissements directs par rapport aux investissements écosystémiques

## Efficiences

3. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du Programme CERI de FedNor ont-elles été efficaces?
4. Dans quelle mesure le modèle de prestation du Programme CERI est-il efficace?
  - a. Quels sont les facteurs qui influent sur l'efficacité du Programme CERI ?

## Méthodologie

L'évaluation s'est appuyée sur les données recueillies pour l'évaluation nationale qui a utilisé une approche mixte [Note de bas de page3](#). Des travaux supplémentaires sur le terrain ont été effectués pour l'évaluation de FedNor de février à mars 2024. Bien que les exemples soient donnés à titre d'illustration, les preuves et sources d'informations ont été triangulées à partir d'un mélange de données quantitatives et qualitatives. Cinq principales méthodes ont été mises en œuvre pour réaliser l'évaluation nationale.

## Examen des documents

Examen des documents internes de FedNor, par exemple :

- Modalités du Programme CERI
- Rapports sur les résultats ministériels et plans ministériels
- Lignes directrices du programme, critères du projet, formulaires et outils d'évaluation
- Examens du programme et notes d'information
- Histoires de succès.

## Examen des données sur le rendement

- Données sur le rendement recueillies à partir de systèmes administratifs internes.
- Les données couvrent la période de 2018-2019 (année partielle) à 2022-2023.
- Toutes les données utilisées étaient fondées sur des projets approuvés.

## Entrevues internes et externes auprès des informateurs clés



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Des entrevues individuelles et collectives semi-structurées ont été menées auprès de divers intervenants. Les intervenants internes de FedNor comprenaient la haute direction (n=4) et le personnel chargé des programmes et des politiques (n=4). Les intervenants externes comprenaient les clients du volet EIR (n=5).

### **Examen du paysage de l'innovation**

L'examen du paysage de l'innovation a été dirigé par l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, avec la participation d'autres ADR par l'entremise d'un groupe de travail. L'examen visait à examiner l'évolution du paysage fédéral, l'adéquation et le rôle prospectifs du Programme CERI, ainsi que l'évolution du paysage de l'investissement des entreprises et du développement économique au Canada de façon générale.

### **Analyse économétrique**

Grâce à une collaboration avec Statistique Canada, une analyse des microdonnées de Statistique Canada a été réalisée afin de déterminer les effets économiques directs et indirects du volet EPE. À l'aide d'une technique statistique (appariement propension-score), deux analyses ont été effectuées. La première analyse reposait sur le jumelage d'entreprises clientes du volet EPE à des entreprises semblables qui n'avaient pas été appuyées par le programme. La deuxième analyse jumelait les entreprises qui avaient été clientes de projets de redistribution de FedNor à celles d'entreprises non clientes pour comparer les effets économiques de ce soutien indirect. L'analyse est basée sur 37 correspondances de clients directs de l'EPE et 699 correspondances de clients indirects.

### **Sondage des clients des volets EPE et EIR**

Un lien de sondage a été envoyé à tous les clients des volets EPE et EIR de FedNor. La taille de l'échantillon de l'EPE était de 51, et 21 clients ont répondu au sondage, ce qui donne un taux de réponse de 41 %. La taille de l'échantillon des EIR était de 31 organisations, et 12 clients ont répondu au sondage, ce qui donne un taux de réponse de 39 %.

Les travaux de terrain supplémentaires effectués de février à mars 2024 dans le cadre de l'évaluation de FedNor sont décrits ci-dessous.

### **Sondage auprès des demandeurs non financés**

Un sondage en ligne a été mené auprès des demandeurs non financés. Un lien de sondage a été envoyé par courriel à 118 demandeurs non financés. De ce nombre, 25 organisations ont répondu au sondage, pour un taux de réponse de 21 %.

### **Sondage auprès des bénéficiaires finaux**

Un sondage en ligne a également été mené auprès des bénéficiaires finaux, c'est-à-dire les entreprises qui ont été soutenues par des organismes financés par le Programme CERI. Ces clients indirects auraient pu recevoir du financement, des conseils, des directives ou des aiguillages de l'organisation financée par le Programme CERI. Les bénéficiaires finaux interrogés sont un sous-ensemble des



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

entreprises incluses dans l'étude économique indirecte de Statistique Canada (qui comprenait un total de 699 entreprises jumelées).

FedNor ne recueille pas les adresses électroniques des bénéficiaires finaux. À ce titre, pour faire passer le sondage, neuf clients du Programme CERI qui ont reçu du financement pour des projets de redistribution au cours de la période d'examen ont été invités à transmettre le lien du sondage à leurs clients. Au total, 140 questionnaires ont été remplis, mais il n'est pas possible de calculer un taux de réponse.

## Études de cas

Trois études de cas ont été réalisées : l'une portait sur le financement du Programme d'accélération de l'innovation accordé par les l'intermédiaire de centres d'innovation régionaux ou de types d'organisations similaires; l'une d'entre elles a été menée avec un organisme financé par le volet EIR afin d'explorer le financement qui visait à avoir un impact sur le secteur agroalimentaire dans la région d'Algoma, et l'une a été menée auprès d'une entreprise financée par le volet EPE pour examiner les résultats commerciaux directs.

## Limitations

L'évaluation a utilisé une approche mixte avec plusieurs sources de preuves pour atténuer les limites associées aux méthodes individuelles. Cela a permis de trianguler les preuves et les sources d'information pour identifier les conclusions valides et tirer des conclusions basées sur des preuves. Toutefois, les limites suivantes devraient être prises en considération à l'examen des conclusions :

### Réponse des clients des volets EPE et EIR

Bien que la taille initiale des échantillons des sondages menés auprès des clients des volets EPE et EIR n'était pas très grande, le taux de réponse aux 2 sondages est considéré comme bon, respectivement de 41 % et de 39 %.

### Sondage auprès des bénéficiaires finaux

FedNor ne recueille pas d'adresses électroniques pour le compte des entreprises ayant reçu un financement ou d'autres aides de la part de clients des projets de redistribution de la CERI . Par conséquent, les bénéficiaires finaux ont été invités à participer au sondage par un lien générique transmis par 9 organismes financés. Non seulement il n'est pas possible de calculer un taux de réponse, mais il se peut que les organismes financés n'aient transmis le sondage qu'aux clients qui étaient selon eux susceptibles de fournir une évaluation positive.

### Mesures de rendement

FedNor est limité dans sa capacité à dissocier les données qu'elle recueille pour le Programme CERI par type d'entrepreneur sous-représenté. Pour atténuer cette limitation, on a demandé aux entrepreneurs interrogés de préciser à quel groupe sous-représenté ils appartiennent.



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

## Pertinence

**Dans quelle mesure le Programme CERI a-t-il satisfait aux besoins des entreprises et des communautés canadiennes?**

### Résumé des conclusions :

**Obstacles :** Les principaux obstacles auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario sont le recrutement et la conservation d'une main-d'œuvre qualifiée, le manque d'accès au financement et le coût élevé des affaires (y compris les coûts de la main-d'œuvre, du capital, de l'énergie et des matières premières).

**Priorisation :** Le Programme CERI cadre avec les priorités de FedNor telles qu'elles sont décrites dans son Plan ministériel et la Stratégie pour la prospérité et la croissance du Nord de l'Ontario. Plus précisément, les priorités de soutien à l'innovation et à la croissance des entreprises s'harmonisent très bien avec les 2 volets du Programme CERI . FedNor a également tenu compte, autant que possible, des priorités nationales et régionales en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, de réconciliation économique autochtone et de technologie propre.

**Satisfaction des besoins :** Les clients directs et les demandeurs non financés se sont appuyés sur le financement de FedNor pour mener à bien leurs activités comme prévu. Le Programme CERI de FedNor est perçu comme étant bien adapté aux besoins opérationnels de la région, notamment en matière d'expansion et d'accroissement de la capacité d'innovation. La capacité d'adaptation du programme est considérée comme étant importante pour assurer le traitement efficace des priorités régionales. Les données recueillies confirment que le Programme CERI reste nécessaire, car il correspond aux besoins des entreprises locales.

**Complémentarité :** Le Programme CERI est complémentaire à d'autres programmes de financement offerts dans le Nord de l'Ontario et semble combler un écart dans l'écosystème du financement.

### Quels sont les besoins actuels et futurs des entreprises et des collectivités canadiennes?

**Les petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario axées sur l'innovation sont confrontées à plusieurs obstacles à la croissance dont la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée et son coût élevé, les frais liés aux affaires et l'accès au financement.**

Les trois principales barrières à l'innovation et à la croissance s'avèrent être les mêmes pour tous, qu'il s'agisse des clients directs du Programme CERI , des bénéficiaires finaux ou des demandeurs non financés. Elles comprennent :

- Recrutement et conservation d'une main-d'œuvre qualifiée;
- Accès au financement
- Coûts élevés de la main-d'œuvre, du capital, de l'énergie et des matières premières.



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

En plus de ces obstacles, les demandeurs non financés ont fait remarquer que le manque de financement pour la recherche et le développement au stade préliminaire constituait l'un des principaux obstacles à l'innovation et à la croissance. D'autre part, les clients du volet EIR ont noté le manque d'information lié au secteur ou au marché parmi leurs principaux obstacles.

Ces obstacles, notamment celui qui a trait à la pénurie de main-d'oeuvre, ont été repris lors des entrevues avec FedNor et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas. Quelques personnes interrogées chez FedNor ont également indiqué que la distance par rapport aux marchés constituait un obstacle, en particulier pour les exportations.

### Harmonisation des priorités

#### **Le Programme CERI cadre bien avec les priorités stratégiques de FedNor.**

Le plan ministériel de FedNor (2022-2023) comporte plusieurs priorités qui correspondent à celles du Programme CERI, dont le renforcement du soutien aux entreprises et la promotion de l'innovation. Le volet EPE est considéré comme étant le principal outil en adéquation avec son résultat ministériel : par conséquent, les entreprises du Nord de l'Ontario sont innovantes et prospères. De même, le volet EIR est considéré comme un mécanisme clé pour atteindre ce résultat puisque les entreprises investissent dans le développement et la commercialisation des technologies novatrices dans le Nord de l'Ontario.

La Stratégie pour la prospérité et la croissance du Nord de l'Ontario (FedNor, 2018) définit 3 priorités pour le Nord de l'Ontario, notamment le soutien à l'innovation, la croissance des entreprises et l'établissement de communautés plus vigoureuses. La première, qui soutient l'innovation, consiste à étendre et à renforcer les écosystèmes d'innovation régionaux et à aider les incubateurs, les accélérateurs et les pôles d'innovation, ce qui vient clairement rejoindre la mise en œuvre du volet EIR dans le cadre du Programme CERI à FedNor. La deuxième priorité, qui vise la croissance des entreprises, comprend des mesures de soutien pour les sociétés en expansion et les grappes, des investissements dans les secteurs à fort potentiel de croissance et une attention particulière portée aux entreprises autochtones et à l'entrepreneuriat féminin, lesquels sont tous en harmonie avec l'exécution du volet EPE à FedNor.

### Nécessité du financement du Programme CERI

**Les demandeurs dépendent beaucoup du financement de ce Programme pour réaliser les projets qu'ils ont prévus. Certains répondants au sondage parmi les répondants non financés et les bénéficiaires du volet EPE ont indiqué que leur projet aurait abouti, mais dans une mesure plus réduite ou ralentie.**

Environ la moitié des répondants au sondage sur le volet EPE et un tiers des répondants sur le volet EIR ont dit que, sans le financement du Programme CERI (voir la figure 3), leur projet n'aurait pas pu se réaliser. Plus d'un quart des répondants non financés ont affirmé n'avoir pu du tout réaliser leur



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

projet. Seuls 10 % des répondants du volet EPE et aucun répondant du volet EIR ont indiqué que leur projet aurait réussi comme prévu sans le financement du Programme CERI alors que 12 % seulement des demandeurs non financés ont pu exécuter leur projet comme prévu sans l'aide de ce programme. La disponibilité d'autres sources de financement était une grande inconnue, même pour les demandeurs non financés qui cherchent encore un soutien.

Pour les demandeurs non financés qui ont entrepris leur projet d'une quelconque manière, les sources de financement les plus courantes provenaient des fonds internes ou du financement provincial.

**Figure 3 : Action envisagée en l'absence de financement du Programme CERI, selon les répondants au sondage (en pourcentage)**

	EPE	EIR	Non financé
Réalisée comme prévu	10 %	0 %	12 %
Réalisée, plus tard	14 %	17 %	4 %
Réalisée, en moins grand	24 %	0 %	4 %
Réalisée, plus lentement	24 %	0 %	8 %
Réalisée, en moins grand et plus lentement	29 %	8 %	16 %
Dépendait d'autres bailleurs de fonds	38 %	50 %	24 %
Pas du tout exécutée	48 %	33 %	28 %

EPE n = 21

EIR n = 12

Non financé n = 25

### Adéquation entre l'offre et les besoins économiques des entreprises et collectivités

**Le Programme CERI est en phase avec les besoins opérationnels de la région, notamment par rapport à l'augmentation de la capacité d'innovation et à l'expansion des activités. Le programme répond également aux besoins d'innovation de la région.**

Presque tous les répondants au sondage des volets EPE et EIR ont noté que le Programme CERI propose des formules de financement qui correspondent aux besoins opérationnels



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

liés à l'accroissement de la capacité d'innovation (95 %, n=20 et 100 %, n=12, respectivement) et à l'expansion (91 %, n=19 et 92 %, n=11, respectivement), tout en étant adaptées aux besoins de la région (91 %, n=19 et 92 %, n=11, respectivement). Voir la figure 4.

**Figure 4 : Pourcentage de clients du Programme CERI interrogés approuvant l'énoncé**

	Clients du volet EPE	Clients du volet EIR
<b>Le programme est adapté aux besoins de ma région</b>	91	92
<b>Les possibilités de financement sont bien alignées avec les besoins opérationnels liés à l'intensification</b>	91	92
<b>Les possibilités de financement correspondent bien aux besoins opérationnels liés à l'accroissement de la capacité d'innovation</b>	95	100

Selon les informateurs clés chez FedNor, le Programme CERI est très adapté au contexte de l'Agence. Les cadres supérieurs de FedNor ont d'ailleurs indiqué que, grâce au financement du Programme CERI, ils sont en mesure de couvrir les priorités changeantes des secteurs de l'exploitation minière, de l'économie verte ou de la carboneutralité et d'augmenter le seuil maximal d'un budget pour répondre aux demandes de projets de plus grande envergure. Les agents de terrain de FedNor ont également noté que la souplesse des modalités du

Programme permet des ajustements rapides aux réalités des territoires pour assurer une réponse adaptée aux besoins de la plupart des entreprises innovantes, soit par un financement direct de FedNor, soit par des contributions plus modestes versées dans le cadre de projets de redistribution. La plupart des informateurs clés de FedNor étaient reconnaissants d'avoir pu recourir au Programme CERI pour aider les petites et moyennes entreprises face au COVID.

L'étude économétrique de Statistique Canada a révélé que près de la moitié (48 %) des clients directs du volet EPE de FedNor font partie du secteur de la fabrication, suivi du secteur des services, sans compter les services professionnels, scientifiques et techniques (39 %). À l'inverse, les clients indirects de FedNor se trouvent dans le secteur des biens (28 %), le secteur des services (28 %) et le secteur de la fabrication (27 %).

Les agents de terrain de FedNor ont précisé que la conception du Programme CERI vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de développement et d'augmentation de leurs capacités d'innovation. Par conséquent, des projets ont pu être financés par le truchement de ce programme dans le but d'accroître les ventes, d'accéder à de nouveaux marchés et d'adopter de nouvelles technologies, ainsi que par le soutien d'organismes tiers financés par le Programme CERI. Ces mêmes



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

agents de terrain vont jusqu'à qualifier ce Programme de véritable mécanisme de renforcement des écosystèmes d'innovation régionaux grâce à son volet EIR .

### Harmonisation des domaines prioritaires – l'équité, la diversité et l'inclusion [Note de bas de page4](#)

**FedNor a la capacité de rendre compte de la participation de groupes et d'organismes sous-représentés aux projets financés. Toutefois, des défis restent à relever pour déterminer le profil des entreprises candidates.**

L'Agence peut, dans une certaine mesure, effectivement recueillir, analyser, gérer, surveiller et présenter des données dissociées relatives au sexe et à la démographie. À titre d'exemple, les données sur le rendement comprennent le nombre de projets ciblant les peuples autochtones, les femmes, les francophones ou les jeunes et leurs résultats avérés. De plus, les organismes et communautés autochtones, ainsi que les organismes francophones, constituent des options que les clients peuvent choisir lorsqu'ils précisent la nature des partenariats au sein de leur projet. Les personnes interrogées chez FedNor ont parlé positivement des progrès de l'organisation et du programme d'aide aux entreprises dirigées par des groupes sous-représentés. Les lignes directrices du volet EPE stipulent que « les projets qui appuient l'engagement du gouvernement en matière de croissance inclusive (c. à d. les femmes et les peuples autochtones) et les communautés de langue officielle en situation minoritaire peuvent être considérées comme prioritaires ».

Toutefois, les données demeurent limitées : par exemple, le formulaire de demande initiale n'exige pas que les candidats se présentent eux-mêmes en précisant si leur entreprise est dirigée par un membre d'un groupe sous-représenté.

Selon l'étude économétrique de Statistique Canada, alors qu'on ne peut définir la propriété de 66,7 % des entreprises clientes directes du volet d' EPE , on sait qu'une proportion de 25 % est détenue majoritairement par des hommes, 4,2 %, majoritairement par des femmes et 4,2 %, à parts égales. Pour les clients indirects, une plus grande proportion des entreprises est détenue par des femmes (11,1 % et 7,1 % pour les clients indirects soutenus par les clients de redistribution du volet d' EPE et les clients du volet EIR , respectivement) et à parts égales (9,6 % et 10,9 %, respectivement). Les entreprises appartenant majoritairement à des hommes comptent respectivement pour 30,7 % et 19,6 % des clients de redistribution du volet EPE et des clients du volet EIR . Une moindre proportion de clients sont non définis par rapport aux clients du volet EPE de cette étude.

**La plupart des clients directs du volet EPE et des bénéficiaires finaux interrogés ont indiqué que leur entreprise était dirigée par une personne appartenant à un groupe sous-représenté (le plus souvent des femmes et des travailleurs âgés).**

Les résultats du sondage indiquent qu'un éventail de groupes sous-représentés font partie intégrante des clients des volets EIR et EPE , ainsi que les bénéficiaires finaux. Les trois quarts (75 %) des répondants bénéficiaires finaux, 62 % des répondants du volet EPE (n=13) et 42 % (n=5) des répondants du volet EIR ont indiqué que leur organisation était dirigée majoritairement par une ou plusieurs personnes issue(s) d'un (ou plusieurs) groupes sous-représentés. Les groupes les plus





## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

présents parmi les clients du volet EPE étaient les femmes (29 %, 6 sur 21) et les travailleurs âgés (24 %, 5 sur 21). Dans le cas des organismes du Programme EIR, les groupes les plus présents étaient les femmes (25 %, n=3), les travailleurs âgés (17 %, n=2) et les Autochtones (17 %, n=2). Le profil des bénéficiaires finaux par propriété majoritaire est présenté à la figure 5.

**Figure 5 : Pourcentage des bénéficiaires finaux interrogés déclarant que leur entreprise est majoritairement dirigée par un groupe sous-représenté, par type de groupe** [Note de bas de page 5](#)

Nouveaux arrivants au Canada (c.-à-d. les 5 dernières années)	1,4 %
Autre (veuillez préciser)	1,4 %
Communautés racisées	2,1 %
Communautés noires	2,9 %
2ELGBTQ+	3,6 %
Personnes en situation de handicap	6,4 %
Préfère de ne pas répondre	9,3 %
Communauté de langue officielle en situation minoritaire	9,3 %
Autochtones	13,6 %
Jeunes (moins de 40 ans)	17,1 %
Travailleurs âgés (plus de 55 ans)	24,3 %
Aucune de ces réponses/Sans objet	25,0 %
Femmes	



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

**FedNor a clairement communiqué son intérêt pour les technologies propres, en appuyant des investissements stratégiques dans la région. Toutefois, les progrès sont limités en raison du nombre relativement faible d'entreprises régionales dont l'activité serait axée sur la croissance propre.**

L'engagement de FedNor en faveur de la technologie propre et de l'environnement est énoncé dans plusieurs documents ministériels comme la lettre de mandat de la ministre, la Stratégie ministérielle de développement durable 2023 à 2027, le Cadre ministériel des résultats et la Stratégie pour la prospérité et la croissance du Nord de l'Ontario. Par exemple, la Stratégie ministérielle de développement durable de FedNor pour 2023 à 2027 décrit comment ses programmes de développement des entreprises et des écosystèmes d'innovation régionaux favorisent la vision du ministère relatives à la croissance économique inclusive et durable au Canada.

La plupart des personnes interrogées au sein de FedNor ont pu mettre en évidence les divers projets financés par le Programme CERI en matière d'environnement. Il s'agit notamment du financement de l'équipement nécessaire à l'élaboration de procédés propres, du soutien à la recherche sur l'eau douce, à des projets liés aux véhicules électriques à batterie et du financement des usines qui cherchent à réduire leur impact environnemental (comme les émissions de gaz à effet de serre).

Cela dit, quelques répondants ont déclaré que les entreprises aux technologies propres du Nord de l'Ontario sont rares (et que celles qui parviennent à démarrer éprouvent généralement des difficultés). A cet effet, un informateur clé a précisé que le Programme CERI appuie également les entreprises qui adoptent des processus ou des bâtiments respectueux de l'environnement qui viennent en renfort à leurs activités de base (en tant qu'orientation secondaire) plutôt que le simple développement de technologies propres.

### **Besoins complémentaires et continus**

**Il existe un besoin continu pour le Programme CERI dans le Nord de l'Ontario, qui comble un vide dans l'écosystème de financement et vient compléter d'autres programmes de financement.**

D'après les résultats des entrevues et des études de cas, le Programme CERI semble répondre à un manque d'appui dans les programmes existants. L'étude de cas effectuée auprès d'organismes financés par le volet EIR bénéficiant d'un financement "accélééré" révèle que le Programme CERI comble un écart important dans le paysage de la planification en ce qu'il propose des formules de financement plus modestes aux petites et moyennes entreprises qui ne répondent probablement pas aux critères d'admissibilité d'autres programmes de financement. Ces projets aident de telles entreprises à surmonter d'importants obstacles sur la voie de la croissance.

La duplication des intervenants a été réduite au minimum grâce à des relations avec de nouveaux bailleurs de fonds (comme la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario, le Programme d'aide à la recherche industrielle et les centres d'encadrement des petits entrepreneurs, pour n'en nommer que quelques-uns) et des partenaires (comme les établissements d'enseignement postsecondaire). Cela permet aux organismes financés par FedNor et au Programme CERI de cibler



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

l'attribution de ses fonds de manière à combler les lacunes laissées par d'autres organismes de financement.

La plupart des clients directs des volets EPE et EIR interrogés (81 %, n=17, et 83 %, n=10, respectivement) ont convenu que le Programme apporte un complément à d'autres programmes de financement. L'ensemble des

intervenants externes interrogés partagent également cet avis en précisant que le Programme CERI est complémentaire à d'autres initiatives ou programmes provinciaux ou fédéraux, synergie qu'ils attribuent aux efforts judicieux déployés pour réduire au minimum la duplication entre tous les intervenants, pour développer des relations et approfondir la compréhension des programmes, pour mettre au point des critères clairs et pour demander explicitement dans le formulaire de demande si d'autres sources de financement ont été sollicitées.

La plupart des répondants au sondage parmi les clients directs des volets EPE (95 %, n=20) et l'ensemble parmi eux du volet EIR ont convenu que le Programme CERI reste pertinent dans la région. Les répondants du volet EPE estiment qu'il faut continuer d'appuyer l'adoption de technologies, l'innovation et l'expansion ou la mise à échelle. Par ailleurs, plusieurs personnes interrogées ont souligné l'importance d'avoir un bailleur de fonds qui connaisse le contexte et les défis spécifiques à chaque région, ce qui permettra d'assurer financement adapté aux besoins du client. Les répondants du volet EIR se sont, entre autres, particulièrement intéressés à l'expansion continue de leurs activités et aux besoins en matière d'adoption de la technologie.

### Effacité

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

#### Résumé des conclusions :

**Atteinte des résultats :** FedNor a financé 65 projets du volet EPE et 52 projets du volet EIR , ce qui a permis de créer ou de maintenir plus de 4 300 emplois. Les clients indirects interrogés ont déclaré avoir créé 112 nouveaux emplois (environ 1,5 emploi chacun, en moyenne). La plupart des clients directs du volet EPE interrogés ont obtenu des résultats probants liés à la croissance et à l'expansion, au renforcement de la capacité d'innovation ou de commercialisation et à l'amélioration de la productivité grâce à l'adoption de technologies et d'équipement de fabrication de pointe ou à la numérisation. Presque tous les clients directs du volet EPE interrogés estiment que le financement du Programme CERI est très important, voire essentiel, pour atteindre ces impacts.

Ce Programme a également appuyé et continué à développer l'écosystème de l'innovation dans le Nord de l'Ontario au moyen de projets financés par le volet EIR , de projets de redistribution du volet EPE et de partenariats et collaborations créés et maintenus par des organismes financés par les EIR . Presque tous les clients directs du volet EIR interrogés estiment que le financement du Programme CERI est essentiel ou très important pour atteindre ces impacts.



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

**Pérennité des résultats :** De nombreuses entreprises s'attendent à poursuivre leur croissance, selon les clients directs du volet EPE et les bénéficiaires finaux interrogés. Par exemple, le financement accordé aux entreprises pour l'équipement et l'infrastructure, leur permettra de continuer à tirer profit d'un effet de levier sur leurs futurs investissements de sorte que les résultats du Programme CERI s'étendront probablement au-delà de la date de fin du projet. De nombreux entrepreneurs interrogés ont d'ailleurs déclaré s'attendre à une croissance à long terme.

**Retombées économiques :** Les entreprises appuyées par le Programme CERI (y compris les clients directs et indirects) génèrent des retombées comme une augmentation des revenus et de la compétitivité. Les clients du volet EPE et les clients indirects ont des taux de croissance des revenus et de l'emploi plus élevés que leurs pairs non-clients. La réconciliation économique autochtone progresse, mais dans une moindre mesure.

**Analyse comparative entre les sexes plus :** Bien que de nombreux projets de FedNor aient atteint des groupes sous-représentés, il n'est cependant pas possible de présenter des chiffres réels, car ces chiffres ne font pas l'objet d'un suivi. Au cours de la période d'évaluation, 6 projets (1 du volet EPE et 5 du volet EIR ) comportaient des activités qui ciblaient particulièrement les groupes sous-représentés.

**Technologie propre :** Au cours des 5 années visées par l'évaluation, FedNor a investi dans 7 projets dans les domaines des technologies propres, d'une valeur de 3,4 millions de dollars.

### Atteinte des résultats

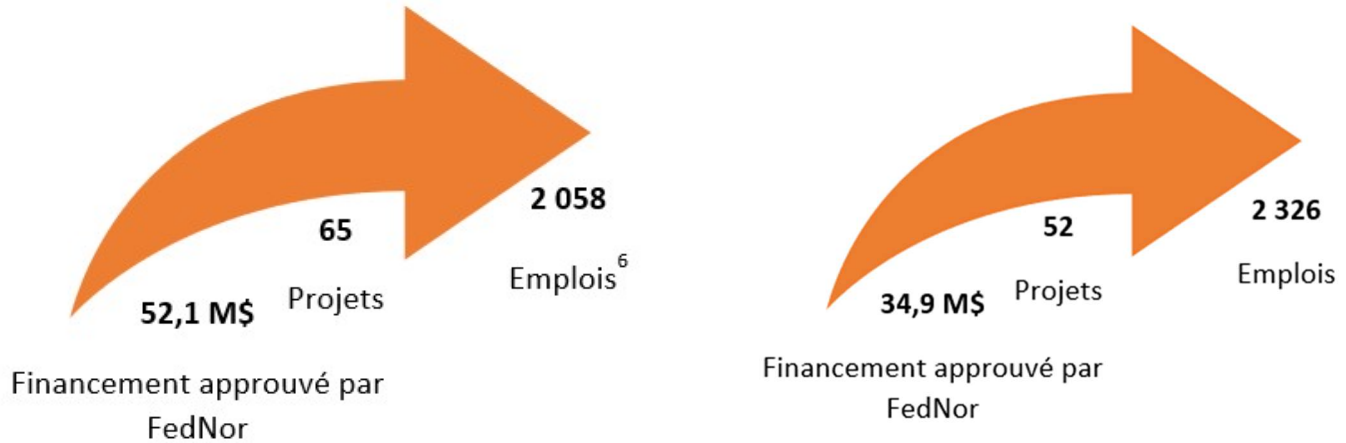
**FedNor a dépassé ses objectifs en matière de financement des projets du volet EPE et de création ou de maintien d'emplois dans la région. Bien que le volet EIR ait aussi dépassé son objectif en termes de création d'emplois, ce chiffre reste légèrement inférieur aux investissements visés (car il fallait apparemment se focaliser sur les programmes d'aide liés à la pandémie).**

Dans l'ensemble, FedNor a réussi à atteindre les cibles fixées pour les montants investis dans les projets du volet EPE (soit 4 millions de dollars par année), si l'on examine les résultats sur une période de 5 ans. La seule année où la cible n'a pas été atteinte, en 2022-2023, seulement 0,6 million de dollars ont été investis. Au cours des 5 dernières années, l'objectif du volet EPE a été dépassé de 260 %.

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



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation



## Écosystèmes d'innovation régionaux Impact sur l'emploi de 2018-2019 à 2022-2023

Toutefois, l'objectif quinquennal n'a pas été atteint pour les investissements du volet EIR (8 millions de dollars par année), notamment pour les périodes 2021-2022 et 2022-2023, où le total réalisé était de 34,8 millions de dollars sur 5 ans, ce qui représente 87 % de la cible fixée. Certaines personnes interrogées et des personnes ayant participé à l'étude de cas ont attribué la cible manquée à la crise de la COVID-19, lorsqu'on demandait aux organismes financés par le volet EIR d'avancer des fonds d'aide liés à la pandémie.

En revanche, FedNor a largement dépassé son objectif en matière d'emplois créés ou maintenus, qui était de 250 emplois par année dans les deux volets. Au final, plus de 4 000 emplois ont été créés ou maintenus dans ces volets, ce qui représente plus de 800 emplois par année.

Tous les répondants du sondage sur les bénéficiaires finaux ont déclaré avoir reçu un financement, 18 % des conseils ou des orientations et 5 % des services d'aiguillage. La moyenne du financement était de 10 000 \$.

Plus d'un tiers (40 %) des répondants bénéficiaires finaux ont déclaré que leur projet avait créé des emplois à temps plein, soit un total de 78 nouveaux emplois (1,6 par répondant en moyenne), et 43 % ont déclaré avoir créé des emplois à temps partiel, soit un total de 74 emplois (1,5 par répondant en moyenne).

### Ampleur de l'expansion des écosystèmes

**92 % des clients du volet EIR sondés ont indiqué que le financement du Programme CERI a joué un rôle essentiel (ou très important) dans l'atteinte des impacts constatés.**

**Le Programme CERI a soutenu et développé davantage les grappes, ainsi que l'écosystème de l'innovation dans le Nord de l'Ontario. Le soutien aux acteurs écosystémiques est jugé concret pour**



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

les entreprises, mais il accroît également les relations au sein de l'écosystème au profit des entreprises.

Selon les données de FedNor, le Programme CERI a atteint son objectif de développer 4 grappes fortes, dynamiques et inclusives dans la région, dans les domaines de l'exploitation minière, de la foresterie, des sciences de la santé et de l'agriculture.

Les clients du volet EIR ont indiqué avoir élargi leurs réseaux de partenaires (voir la figure 6), ainsi que leurs programmes et services. Les trois quarts (75 %, n=9) de ces clients ont pu étendre et développer des programmes et services, et plus de 4 sur 5 (83 %, n=10) ont pu maintenir les programmes et les services existants grâce au financement.

**Figure 6 : Clients du volet EIR sondés indiquant avoir étendu leurs réseaux (nombres médians)**

Partenaires maintenus	5
Collaborations avec de nouveaux partenaires	5
Nouveaux partenaires mobilisés	10

Le sondage auprès des clients du volet EIR a également permis d'examiner la manière dont leur communauté avait tiré profit du Programme CERI (figure 7). Les principaux avantages cernés sont : les nouveaux investissements dans la région, le regain de vitalité entrepreneuriale et l'amélioration de la compétitivité des secteurs stratégiques et les perspectives de développement industriel.

**Figure 7 : Pourcentage des clients du volet EIR**

Nouveaux investissements dans la région	58 %
Dynamisme entrepreneurial accru	58 %
Amélioration de la compétitivité des secteurs industriels stratégiques	67 %
Création ou amélioration de l'infrastructure	67 %
Collaboration plus étroite entre les intervenants	75 %



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

Près des trois quarts des bénéficiaires finaux estiment que les entreprises financées par le Programme CERI contribuent à l'écosystème d'innovation de la région et presque le même nombre affirment qu'elles favorisent les collaborations entre les intervenants de l'écosystème de la région (figure 8).

**Figure 8 : Pourcentage de bénéficiaires finaux qui évaluent l'impact des entreprises financées par le Programme CERI**

-	Incidence considérable	Incidence importante	Très forte incidence
Collaboration entre les intervenants de l'écosystème dans la région	12,1 %	22,1 %	19,3 %
Soutenir l'écosystème d'innovation de la région	16,4 %	26,4 %	30,7 %

Les organismes financés par le volet EIR interrogés dans le cadre de l'évaluation ont fait remarquer que l'aide financière de l'EIR appuie leurs efforts pour forger des contacts et des partenariats avec d'autres acteurs de l'écosystème, ce qui permet de réduire les chevauchements et d'améliorer les résultats pour les entreprises.

### Exemple de réussite

95 % des clients du volet EIR sondés estiment que le financement du Programme CERI a joué un rôle essentiel (ou très important) dans l'atteinte des impacts constatés.

### Les clients directs du volet EPE parviennent à la croissance grâce au financement du Programme CERI .

Les personnes interrogées en interne et en externe ont été invitées à préciser dans quelle mesure le Programme CERI apporte un soutien efficace aux entreprises financées. En général, les personnes interrogées dans ces 2 catégories ont indiqué avoir un succès "modéré" à "élevé" dans les domaines suivants :

- **Aider les entreprises à se développer** : dans les 2 catégories, les répondants ont été très positifs dans leur évaluation de la réussite du programme à cet égard;
- **Permettre aux entreprises d'adopter des innovations** : les intervenants externes étaient plus portés à noter l'impact considérable du Programme CERI sur ce résultat que les agents de terrain de FedNor. Ces deux groupes ont indiqué que grâce aux fonds de FedNor, ils ont pu développer leur activité et adopter de nouvelles technologies.



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

- **Aider à la commercialisation des entreprises** : les personnes interrogées ont attribué une bonne note au programme à ce propos. Un intervenant externe a précisé que le programme s'avère particulièrement efficace dans ce domaine chez des petites entreprises (y compris celles de moins de 10 personnes), mais le taux de réussite peut être moindre chez les entreprises de taille moyenne « qui sont plus axées sur les opérations au jour le jour ».

Les résultats du sondage auprès des clients directs du volet EPE confirment les données recueillies lors des entrevues et font ressortir 3 retombées communes pour les clients du volet EPE soutenus dans le cadre du Programme CERI :

- Croissance et expansion (67 %, n=21).
- Renforcement de la capacité d'innovation ou de commercialisation (62 %, n=21).
- Amélioration de la productivité par l'adoption de technologies ou d'équipements de fabrication de pointe ou la numérisation (57 %, n=21).

Les 3 principales retombées signalées par les bénéficiaires finaux différaient de celles notées par les clients directs du volet EPE dont l'amélioration de la compétitivité (72 %), l'augmentation des ventes ou des revenus (63 %), ainsi que la croissance et l'expansion (60 %).

### L'investissement de FedNor soutient la croissance :

Activation Laboratories Ltd. œuvre dans le développement d'un dispositif robotique automatisé de broyage et de pulvérisation qui intègre une technologie existante dans un système qui n'est pas encore commercialisé pour les installations d'analyse des minéraux à Thunder Bay et Timmins. L'objectif technique du projet est d'automatiser par la robotique les opérations manuelles de broyage et de pulvérisation. L'objectif commercial est d'éliminer les opérations manuelles au sein de l'entreprise qui sont exigeantes physiquement et qui rendent difficile la tâche d'attirer et de maintenir en poste des employés compétents, tout en créant de nouveaux postes qualifiés pour effectuer les opérations quotidiennes à l'aide du nouveau dispositif robotisé.

### Succès commercial – Pérennité des résultats

Le niveau de confiance dans la croissance des entreprises est plutôt similaire entre la population globale des répondants du volet EPE et les tableaux croisés des répondants issus d'organismes majoritairement dirigés par des personnes appartenant à des groupes sous-représentés.

En accord avec l'impact premier de croissance, les clients directs du volet EPE sont optimistes quant à la probabilité de voir la croissance de leur entreprise se poursuivre. Plus précisément, 52 % des répondants au sondage du volet EPE ont indiqué qu'ils s'attendaient à une croissance au cours des 3 prochaines années, 43 % indiquant s'attendre à une croissance au cours des 5 prochaines années, et 38 % au cours des 10 prochaines années. De plus, en moyenne, 37 % des répondants du volet EPE considèrent que la croissance continue de leur entreprise est « très probable » durant la même période.





## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Les répondants du sondage auprès des bénéficiaires finaux ont été invités à faire des commentaires sur la création d'emplois au cours des 4 prochaines années. Parmi les 34 % qui ont répondu, on s'attend à ce que 131 emplois à temps plein soient créés par les bénéficiaires finaux (soit une moyenne de 2,8 par répondant) et 112 emplois à temps partiel (soit une moyenne de 2,6 par répondant). [Note de bas de page 7](#)

La plupart des agents de terrain de FedNor et des intervenants interrogés étaient d'avis que les résultats seront durables. En particulier, FedNor et les intervenants ont cité le degré de diligence raisonnable qu'exerce leur organisation pour assurer la pérennité d'un projet par le Programme CERI avant de le financer.

### **FedNor investit dans le renforcement de l'innovation et la commercialisation :**

FedNor a aidé Flosionics Medical pour lui permettre de développer l'infrastructure informatique nécessaire à la mise en œuvre commerciale de son moniteur de débitmétrie Doppler (le FloPatch) portatif approuvé par la FDA, qui pourrait considérablement améliorer les soins aux patients à Sudbury et dans le monde entier. Le financement a permis d'embaucher une équipe de développeurs de logiciels et d'experts de l'industrie pour s'assurer que le FloPatch puisse être entièrement intégré aux divers systèmes de dossiers médicaux électroniques dans les hôpitaux et les cliniques partout au Canada et aux États-Unis.

« Les impacts sont durables parce que [l'entreprise dispose] de l'équipement à long terme. On constate une augmentation immédiate de la productivité, l'élimination des goulets d'étranglement et la possibilité de conceptualiser de nouveaux produits. L'équipement peut entraîner de nouvelles sources de revenus. »

- Répondant à l'étude de cas

### **Répercussions économiques**

**Le financement du Programme CERI aide les entreprises à avoir des retombées économiques dans une certaine mesure, notamment en augmentant leurs revenus et leur compétitivité. Les entreprises qui ont reçu un soutien indirect étaient plus aptes à reconnaître ces répercussions que les clients du volet EPE financés directement.**

Les données collectées suggèrent que les clients du volet EPE financés directement ont connu une augmentation modérée des ventes ou des revenus (52 %, n=12). Par contre, les bénéficiaires finaux se sont montrés plus aptes à déclarer des ventes ou des revenus accrus (63 %) après l'exécution de leur projet financé par le Programme CERI. Une proportion similaire de clients du volet EPE (52 %, n=11) ont indiqué que leur projet du Programme CERI a entraîné une compétitivité accrue, alors qu'une plus grande partie des bénéficiaires finaux ont observé le même impact (72 %).

Bien que la même proportion de clients du volet EPE financés directement ait noté des répercussions positives sur l'expansion de nouveaux marchés (52 %, n=11), ces répercussions se sont révélées moins importantes pour les bénéficiaires finaux (32 %). Les clients du volet EPE étaient également plus portés



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

à déclarer une augmentation des ventes à l'exportation (33 % contre 6 %, respectivement) que les bénéficiaires finaux.

### **L'investissement de FedNor appuie la chaîne d'approvisionnement et la croissance du marché :**

FedNor a appuyé le projet d'Electra Battery Materials Corporation visant à remettre en service et à agrandir sa raffinerie de cobalt hydrométallurgique. Le financement a permis de créer plus de 100 emplois à temps plein, d'améliorer la chaîne d'approvisionnement du Canada et de réduire la dépendance à l'importation pour la production de batteries de véhicules électriques. L'installation est la première et la seule de ce genre en Amérique du Nord, capable de produire 25 000 tonnes de sulfate de cobalt pour batteries chaque année, ce qui représente 5 % du marché mondial du cobalt raffiné.

### **Les clients directs du volet EPE et les entreprises clientes indirectes obtiennent un rendement supérieur à celui des entreprises non clientes ayant des caractéristiques similaires en ce qui a trait à la croissance des revenus, de l'emploi et de la productivité du travail.**

Statistique Canada a réalisé des statistiques descriptives et des modèles empiriques en comparant les clients du Programme CERI (clients directs du volet EPE), les clients indirects du Programme CERI (par l'entremise de projets de redistribution des volets EIR et EPE) et les homologues non-clients entre 2018 et 2021. [Note de bas de page 8](#) Pour les clients directs du volet EPE, le taux de correspondance était suffisant au-dessus de 73 % à partir de 2017. Pour les clients indirects, les taux de correspondance étaient supérieurs à 70 % pour les clients indirects du volet EPE et de plus de 90 % pour les accélérateurs et incubateurs d'entreprises.

Pour tous les clients directs du volet EPE desservis par FedNor, la participation au Programme CERI est associée à de meilleurs résultats pour toutes les mesures de rendement prises en considération. Les entreprises qui ont participé au programme entre 2018 et 2021 ont obtenu de meilleurs résultats que les entreprises non clientes comparables dans les domaines suivants :

- Les taux de croissance des revenus sont supérieurs de 4,4 %;
- Les taux de croissance des emplois sont supérieurs de 4,5 %;
- Les taux de croissance de la productivité de la main-d'œuvre sont supérieurs de 13,4 %.

Pour tous les clients indirects desservis par des organismes financés par FedNor, l'étude a permis de dégager de meilleurs résultats pour toutes les mesures de rendement. Les entreprises qui ont participé au programme entre 2018 et 2021 ont obtenu de meilleurs résultats que les entreprises non clientes comparables dans les domaines suivants :

- Les taux de croissance des revenus sont supérieurs de 18,8 %;
- Les taux de croissance des emplois sont supérieurs de 8,1 %;
- Les taux de croissance de la productivité de la main-d'œuvre sont supérieurs de 1,5 %;



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

- Les taux de croissance de propension à l'exportation sont supérieurs de 4,0 %.

Toutes les différences constatées sont statistiquement significatives.

### Réconciliation économique autochtone

**La réconciliation économique autochtone progresse dans une certaine mesure. Les clients du volet EIR sont les plus optimistes à cet effet.**

Les données indiquent que la réconciliation économique autochtone se réalise dans une certaine mesure (58 %, n=7 pour les clients du volet EIR, 24 % pour les clients directs du volet EPE, 20 % pour les bénéficiaires finaux). Voir la figure 9. Toutefois, lorsqu'on leur demande si le Programme CERi contribue à la réconciliation économique autochtone, plus d'un quart de l'ensemble des répondants toutes catégories confondues ont indiqué ne pas savoir ou que cette question ne s'applique pas à leur projet. Un tiers (33 %) des bénéficiaires finaux ont déclaré que leur projet avait bénéficié à la réconciliation économique autochtone (non inclus dans la figure 9).

L'examen du paysage de l'innovation a révélé que le Programme CERi fait progresser la réconciliation économique autochtone et que les agences de développement régional s'appuient sur la flexibilité du programme pour accroître son accessibilité auprès des candidats autochtones. Il ajoute que l'agence FedNor leur propose régulièrement de donner leur avis, qu'elle utilise ensuite pour appuyer l'élaboration de programmes et de politiques.

La plupart des agents sur le terrain de FedNor ont indiqué que la réconciliation économique autochtone était en cours, évoquant les projets réussis chez les communautés autochtones. Les intervenants interrogés ont fait part d'avis mitigés; certains ont cependant indiqué que l'Agence avait financé des projets dans ce but précis, mais que les progrès étaient limités en raison du nombre restreint de possibilités offertes.

**Figure 9 : Pourcentage des répondants qui ont indiqué que le Programme CERi contribue à la réconciliation économique des Autochtones**

-	Clients du volet EPE	Clients du volet EIR	Bénéficiaires finaux
Pas du tout	14 %	0 %	42 %
Dans une faible mesure	33 %	17 %	0 %
Dans une certaine mesure	24 %	58 %	15 %
Dans une large mesure	0 %	0 %	5 %



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

## Bénéficiaire du financement – Analyse comparative entre les sexes Plus

Il est difficile de rendre compte des répercussions sur les groupes sous-représentés en raison des limites des données, bien qu'on puisse affirmer que de nombreux projets atteignent ou ciblent ces populations. La proportion de bénéficiaires finaux ayant indiqué avoir atteint des groupes sous-représentés est moindre par rapport aux clients directs des volets EPE et EIR .

FedNor ne fait pas le suivi du nombre de projets menés par des groupes sous-représentés. L'agence compte toutefois le nombre de projets dont les activités ou les résultats profitent directement à ces groupes. Au cours de la période d'examen, FedNor a identifié 6 projets du Programme CERI dans lesquels les activités ont directement bénéficié aux peuples autochtones, aux francophones, aux femmes ou aux jeunes. Cela comprend 1 projet financé par le volet EPE pour une somme de 366 300 \$ et 5 projets financés par le volet EIR , représentant un financement de près de 2,1 millions de dollars.

Selon les sondages auprès des clients directs, les organismes financés par les volets EIR et EPE s'efforcent d'atteindre ou de cibler les groupes sous-représentés. Les répondants du sondage auprès des clients du volet EIR ont indiqué que les jeunes (75 %, n=12), les femmes (67 %, n=12), les Autochtones (67 %, n=12) et les nouveaux arrivants au Canada (50 %, n=12) étaient les groupes sous-représentés les plus touchés par le financement. Quant aux répondants du sondage auprès des clients du volet EPE , ils ont noté que les jeunes (63 %, n=19) et les nouveaux arrivants au Canada (58 %, n=12) étaient les groupes sous-représentés les plus touchés. Les clients de ces 2 volets ont embauché du personnel issu de groupes sous-représentés dans le cadre de leur projet du Programme CERI : les jeunes de moins de 40 ans ( EIR , 33 %, n=12; EPE , 40 %, n=20), les femmes ( EIR , 33 %, n=12; EPE , 40 %, n=20) et les nouveaux arrivants ( EIR , 17 %, n=12; EPE , 65 %, n=20).

Les données du sondage des bénéficiaires finaux ont démontré que les groupes sous-représentés les plus souvent ciblés pour mesurer la portée et l'embauche étaient les mêmes, avec les jeunes et les femmes en tête. Voir tableau 2.

**Tableau 2 : Pourcentage de bénéficiaires finaux ayant communiqué ou procédé à l'embauche de personnes issues de groupes sous-représentés**

Groupe ciblé aux fins de communications	Pourcentage de réponses	Groupe embauché	Pourcentage de réponses
Jeunes (moins de 40 ans)	26,4 %	Jeunes (moins de 40 ans)	39,3 %



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

**Tableau 2 : Pourcentage de bénéficiaires finaux ayant communiqué ou procédé à l'embauche de personnes issues de groupes sous-représentés**

Groupe ciblé aux fins de communications	Pourcentage de réponses	Groupe embauché	Pourcentage de réponses
Femmes	22,1 %	Femmes	26,4 %
Autochtones	21,4 %	Autochtones	12,1 %
Nouveaux arrivants	15,0 %	Nouveaux arrivants	14,3 %
Travailleurs âgés (plus de 55 ans)	11,4%	Travailleurs âgés (plus de 55 ans)	12,1%

## Bénéficiaire du financement – technologie propre

**FedNor a appuyé 7 projets de technologie propre au cours des 5 années visées par l'évaluation.**

FedNor assure le suivi des projets de technologie propre, dont les 7 projets qui ont été financés par l'agence en 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. Voir tableau 3.

Le montant global des projets approuvés était de 3,36 millions de dollars, dont 4 projets (1,8 million de dollars) financés dans le cadre du volet EPE et 3 projets (1,56 million de dollars), dans le cadre du volet EIR .

Près de la moitié (48 %) des bénéficiaires finaux interrogés ont déclaré que leur projet avait un impact certain ou important sur l'environnement. Il ne s'agit pas nécessairement de projets de « technologie propre », mais de projets qui ont eu une répercussion bénéfique sur l'environnement. Cela dit, les projets ont pu bénéficier à l'environnement sans employer de technologie propre ou sans investir dans ce domaine.

**Tableau 3 : Investissement de FedNor dans les technologies propres** [Note de bas de page 9](#)

Volet	Nombre de projets	Valeur du financement approuvé	Proportion du financement total approuvé
EPE	4	1,8 M\$	0,3 %



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

**Tableau 3 : Investissement de FedNor dans les technologies propres** [Note de bas de page9](#)

Volet	Nombre de projets	Valeur du financement approuvé	Proportion du financement total approuvé
EIR	3	1,6 M\$	4,5 %

## Effet de levier

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, 263,5 millions de dollars ont été mobilisés pour des projets du volet EPE , ce qui correspond à un ratio de 5,06 \$ par dollar investi. Pour le volet EIR , un total de 43,4 millions de dollars a été mobilisé, ce qui donne un ratio de 1,25 \$ par dollar investi. [Note de bas de page10](#) On n'a pas pu déterminer si FedNor avait atteint son objectif d'effet de levier par dollar investi, car les objectifs n'avaient pas été fixés au moment de la collecte des données pour l'évaluation.

On a demandé aux répondants du sondage auprès des clients des volets EIR et EPE si le Programme CERI avait eu un effet léger, modéré, majeur ou nul sur les efforts d'application d'un effet de levier financier. Une majorité, soit 83 % des clients du volet EPE et 73 % des clients du volet EIR , a déclaré que le programme avait eu un effet modéré à majeur sur leur capacité à mobiliser d'autres types de soutien.

**Tableau 4 : Financement approuvé et effet de levier, projets du volet EPE de FedNor** [Note de bas de page11](#)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
Nombre de projets de EPE approuvés	6	28	16	12	3	65
Financement de FedNor	6 334 317 \$	19 144 077 \$	21 314 965 \$	4 676 277 \$	595 482 \$	52 065 118 \$



Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

**Tableau 4 : Financement approuvé et effet de levier, projets du volet EPE de FedNor** [Note de bas de page 11](#)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
<b>Levier financier</b>	17 413 364 \$	39 270 370 \$	196 521 819 \$	9 699 121 \$	595 483 \$	263 500 157 \$
<b>Effet de levier par dollar investi par FedNor dans des projets communautaires</b>	2,75 \$	2,05 \$	9,22 \$	2,07 \$	1,00 \$	5,06 \$

**Tableau 5 : Financement approuvé et effet de levier, projets du volet EIR de FedNor**

Indicateur	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
<b>Nombre de projets des EIR approuvés</b>	4	26	11	7	4	52
<b>Financement de FedNor</b>	1 062 242 \$	18 508 671 \$	8 221 378 \$	4 209 596 \$	2 861 390 \$	34 863 277 \$
<b>Levier financier</b>	1 090 326 \$	21 135 741 \$	6 531 761 \$	7 796 583 \$	6 923 784 \$	43 478 195 \$
<b>Effet de levier par dollar de financement de FedNor</b>	1,03 \$	1,14 \$	0,79 \$	1,85 \$	2,42 \$	1,25 \$



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

## Facteurs de réussite

**Les facteurs essentiels pour atteindre efficacement les résultats des projets du Programme CERI comprennent l'importance de prendre le temps nécessaire pour la planification et la consultation, le réseautage, la connaissance du marché, l'élaboration d'une stratégie d'exportation, l'optimisation des effets de levier et le maintien en poste des employés.**

Les intervenants internes et externes ont partagé leurs listes de facteurs essentiels à la réussite des clients des volets EPE et EIR , dont :

- l'aiguillage, car il fournit un retour du client sur le projet, un accès à l'écosystème tout en facilitant l'accès au capital;
- le temps nécessaire consacré à élaborer les phases de planification et de consultation des projets. Le modèle d'admission continue du Programme CERI et les délais de prise de décision ont contribué à ce facteur de réussite puisqu'ils permettent l'élaboration de projets en plusieurs phases et dans la durée;
- une bonne connaissance du marché afin d'augmenter ses ventes de manière à convertir ses connaissances en revenus;
- un plan d'affaires solide, constitué d'attentes réalistes;
- une stratégie d'exportation nationale ou internationale, sachant qu'une simple orientation régionale peut avoir des répercussions fâcheuses pour les entreprises en raison d'une trop faible population ou taille du marché;
- le maintien des employés en poste, l'augmentation des ventes et des effets de levier.

## Les réussites

**FedNor a de nombreuses réussites à son actif, qui témoignent des entreprises ayant réalisé des résultats probants en matière d'emploi, d'expansion et de croissance du marché, de développement de produits et de commercialisation.**

Les résultats ont été relevés dans les 2 volets du programme et comprennent généralement le soutien et la création de nouveaux emplois, l'optimisation du financement de manière à créer des possibilités pour d'autres entreprises de la région, l'expansion des opérations, l'augmentation des avantages pour les fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement locales, l'établissement de partenariats, parmi d'autres bienfaits.

Certaines entreprises ont eu des impacts sur le plan local en réinvestissant dans les membres de leur communauté par l'apport de compétences polyvalentes, tandis que d'autres ont eu des impacts plus considérables sur le plan mondial en augmentant, par exemple, le nombre de leurs clients internationaux.





## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Des témoignages de réussite ont également été apportés dans divers secteurs et domaines prioritaires. Par exemple, on a constaté les résultats probants du Programme CERI dans les secteurs prioritaires fédéraux dont les suivants : les femmes en entrepreneuriat, les technologies numériques, la diversification et la croissance inclusive, les entreprises axées sur l'innovation, les technologies propres, l'adoption et la commercialisation de technologies, l'expansion des entreprises et le soutien stratégique des écosystèmes de l'innovation.

Des exemples de réussite sont donnés tout au long du présent rapport, notamment dans les résumés "Pleins feux" ci-après provenant des études de cas réalisées dans le cadre de notre évaluation.

### **Pleins feux sur les programmes d'accélérateur d'innovation financés par le volet EIR**

Par l'entremise du volet EIR issu du Programme CERI, FedNor apporte un financement aux organismes qui servent de centres régionaux d'innovation et proposent des programmes d'accélérateur d'innovation. Ainsi, quatre organismes ont été consultés pour l'étude de cas, notamment :

- la Corporation du développement économique de Timmins qui gère le Programme Boost;
- le Sault Ste. Marie Innovation Centre (SSMIC) qui gère le programme d'accélération de l'innovation;
- l'Innovation Institute Ontario North qui gère le Programme Triple P;
- le centre d'innovation du nord-ouest de l'Ontario qui gère le Programme Next Level.

Chaque programme administré comporte des caractéristiques semblables comme le ciblage des entreprises innovantes dans la zone géographique et le financement à hauteur de 10 000 \$ par projet avec un besoin d'appariement des coûts de 50-50.

Les organisations interrogées ont souligné que leurs programmes financés par FedNor comblent une lacune importante dans le paysage des programmes, à savoir des niveaux de financement plus faibles pour aider les petites et moyennes entreprises qui ne répondent probablement pas aux critères d'admissibilité au financement pour d'autres programmes, les aidant ainsi à surmonter des obstacles importants sur leur chemin vers la croissance. Les projets pourraient comprendre l'achat d'équipement, une étude sur la durée de conservation, etc. Cela dit, une lacune importante pour ces petites et moyennes entreprises est le manque d'accès au financement de projets légèrement plus importants (comme la mise en œuvre du logiciel de planification des ressources de l'entreprise).

« Le financement offre aux petites et moyennes entreprises un tremplin vers l'objectif suivant. »

- Organisation du volet EIR

Tous les organismes financés par le volet EIR ont évoqué l'importance des partenariats pour la mise en œuvre de leurs programmes et pour s'assurer qu'il n'y ait pas de chevauchement avec les programmes offerts par d'autres acteurs de l'écosystème. Les mécanismes utilisés par les différents organismes



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

comprennent les protocoles d'entente, les accords de partenariat, la présence d'autres intervenants dans les comités d'évaluation et les réunions et échanges informels.

### Détails du projet

Années : Varié, mais tous des accords de 3 ans

Montants de financement : Varié, de 745 000 \$ ( SSMIC ) à 2,8 M\$ (Innovation Institute Ontario North)

Les résultats suivants sont attendus comme résultats directs du projet du Programme CERI :

- 152 emplois créés ou maintenus [Note de bas de page12](#);
- 235 entreprises créées, maintenues, agrandies ou modernisées;
- 20 partenaires de livraison impliqués;
- 30 alliances stratégiques créées ou maintenues;
- 236 produits, procédés, services ou technologies à valeur ajoutée développés ou commercialisés;
- 16 nouveaux brevets, licences ou droits d'auteur déposés;
- 2 biens à l'appui de l'innovation créés, acquis, adoptés, améliorés ou adaptés.

### Pleins feux sur l'inclusion grâce aux projets du Réseau d'innovation agroalimentaire en région rurale (RIARR)

Le Sault Ste. Marie Innovation Centre exploite le Réseau d'innovation agroalimentaire en région rurale (RIARR) depuis plus de 10 ans, avec le soutien financier de FedNor pendant cette période.

Le RIARR cherche à améliorer l'écosystème d'innovation agroalimentaire du district d'Algoma et du Nord de l'Ontario. Le projet comprend la promotion de l'adoption de technologies, l'incubation d'entreprises de transformation alimentaire, la facilitation de la planification sectorielle régionale et l'offre de conseils et d'appui au développement des marchés aux entreprises agricoles et de transformation alimentaire. Le RIARR dispose d'un comité consultatif issu de l'industrie.

Parmi les activités financées dans le cadre de l'accord figurent la formation et le mentorat, la fourniture d'un espace de cuisine d'essai commercial partagé, l'aide à l'expansion du marché par des délégations de salons commerciaux, l'aide à l'amélioration des processus, la facilitation de l'expansion de l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement, le développement et le pilotage de technologies de culture intérieure et la démonstration de technologies de gestion des pâturages.

Le RIARR comble d'importantes lacunes dans le secteur agroalimentaire, y compris dans l'infrastructure agricole (p. ex. drainage souterrain, silos à grains), l'infrastructure de transformation de la viande et les abattoirs. Les lacunes des installations de cuisine d'essai ont également limité



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

l'innovation et le développement de nouveaux produits. Il y avait aussi des disparités quant à l'introduction de produits sur le marché, particulièrement à l'extérieur du Nord de l'Ontario.

Bien qu'il existe d'autres programmes de financement en Ontario, ceux-ci constituent des obstacles pour les petits producteurs du Nord de l'Ontario. Par exemple, ils ont des délais courts ou nécessitent une formation obligatoire. Quant au premier exemple, les petits producteurs n'ont pas la capacité de déposer des demandes de haute qualité en peu de temps. Quant au second, la formation est rarement proposée virtuellement et, lorsque le nombre de participants est faible, les séances de formation sont annulées, privant ainsi les producteurs du Nord de l'Ontario d'un certain accès au financement.

Lorsqu'on leur a demandé de commenter le travail du RIARR auprès des entreprises autochtones, ils ont fait remarquer qu'il existe des obstacles uniques aux producteurs autochtones qui sont tenus d'obtenir des terres hors réserve puisque la Loi sur les Indiens limite la façon dont les terres dans les réserves peuvent être utilisées et financées. L'accès au financement est donc limité, car le terrain ne peut être utilisé comme garantie. De même, les nouveaux arrivants ne possèdent aucune richesse intergénérationnelle par rapport à la plupart des producteurs nés au Canada.

### Détails du projet

Bénéficiaire : Sault Ste. Marie Innovation Centre (SSMIC)

Années : 2023 à 2026

Montant : 450 000 \$ (soit la moitié du coût total du projet de 1 005 000 \$)

Source de financement supplémentaire : 105 000 \$, Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario

« Nous ne serions pas en mesure d'offrir à nos clients des occasions d'adopter de nouvelles technologies, d'aider à créer de nouveaux produits et de les amener à un marché plus vaste sans le financement du Programme CERI . »

- Répondant de SSMIC

Le plus récent projet du RIARR devrait donner les résultats suivants : 46 emplois équivalents temps plein créés ou maintenus, 8 entreprises créées et 20 entreprises agrandies ou modernisées.

Il a été indiqué que le financement de FedNor aide grandement SSMIC à tirer parti du financement d'autres sources pour entreprendre des projets de recherche et de commercialisation.

### Pleins feux sur la croissance des entreprises (Crofter's Food Ltd.)

Crofter's Food Ltd est une entreprise familiale privée, de fabrication certifiée biologique, fondée en 1989. Crofter's exploite une usine spécialisée de production de tartines de fruits biologiques, à faible teneur en sucre, dans le district de Parry Sound. L'entreprise est devenue rentable pour la première fois en 1999. En 2008, Crofter's est devenu le premier fabricant de confiture biologique du marché alimentaire naturel des États-Unis et du Canada, avec des ventes dépassant 13 millions de dollars.



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Crofter's a fait croître son emprise et compte actuellement 64 employés canadiens et 1 entrepreneur permanent américain. En 2016, Crofter's a déménagé toutes ses opérations à son emplacement de Séguin, dans le district de Parry Sound.

Au début de la pandémie, la demande de produits Crofter's a augmenté de façon substantielle. Afin de répondre à la demande, l'entreprise a demandé et reçu un financement de 883 000 \$ du volet EPE pour l'achat d'équipement, la modernisation de l'infrastructure et la mise en œuvre de nouvelles technologies.

En particulier, le nouvel équipement a permis à l'entreprise d'étendre ses activités dans les fruits frais, ce qui a donné lieu à un nouvel accès au marché et à une augmentation des exportations.

Le financement de FedNor a été utilisé en concomitance avec l'investissement interne et le financement du gouvernement de l'Ontario (Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario). FedNor et la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario ont financé différents volets des projets, en fonction des coûts admissibles, de manière à privilégier la complémentarité plutôt que le chevauchement. Plus précisément, FedNor a financé l'achat de nouveaux équipements et l'adoption et l'adaptation de techniques et de technologies novatrices.

### Détails du projet

Années : 2020 à 2022

Montant de FedNor : 883 000 \$

Montant total du projet : 1 766 562 \$

« La capacité de travailler avec les fruits frais était importante. Nos bouilloires ordinaires prendraient plusieurs jours pour les cuire. Les chaudières à haute puissance et le nouveau système permettent de traiter les baies fraîches à temps. »

- Le personnel supérieur de Crofter's

Le projet financé par FedNor a eu 3 impacts principaux, notamment :

- le développement d'une capacité de production accrue, en particulier pour la transformation des fruits frais;
- les possibilités de croissance du marché international, y compris l'obtention d'un programme d'étiquette privée avec Costco Wholesale Corporation pour 2 régions aux États-Unis et le potentiel d'expansion dans 2 autres régions;
- création d'emplois locaux, y compris 21 nouveaux emplois équivalents plein temps, qui devraient être maintenus à long terme.

### Efficiences

Dans quelle mesure le modèle de prestation du Programme CERl est-il efficient?



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

## Résumé des conclusions :

**Modèle de livraison :** L'adaptation régionale permet à FedNor d'exécuter le Programme CERI de façon à répondre aux besoins des communautés et des petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario. L'adaptation régionale de FedNor comprend : un modèle d'admission continue, permettre à une grande variété d'organismes de présenter une demande de financement, avoir un montant maximum d'investissement cible plus faible, se concentrer sur les centres d'innovation régionaux et avoir des sous-programmes comme les initiatives de fabrication ciblées pour le Nord de l'Ontario. La conception du Programme CERI de FedNor est efficace grâce à sa souplesse d'investir de façon ciblée en fonction des besoins locaux, de la connaissance locale du personnel du programme sur le terrain et de son modèle d'admission continue qui répond mieux aux besoins des clients.

**Conception et prestation :** Les clients des volets EPE et EIR sont généralement satisfaits de la conception et de la prestation des éléments du Programme CERI, et FedNor est considéré comme offrant un service très efficace aux clients des 2 volets. Des possibilités d'amélioration ont été cernées dans quelques secteurs de l'exécution du programme qui pourraient accroître l'efficacité des clients et du programme, comme la simplification des processus de demande, l'augmentation de la rapidité des approbations et la réduction du chevauchement des exigences en matière de rapports. Il est également possible de renforcer davantage les services d'aiguillage. Pour rendre plus efficace la conception des programmes, on pourrait adapter les processus de demande et d'approbation en fonction du type de demandeur et du risque associé, et faire appel à des intermédiaires pour offrir davantage de programmes.

**Suffisance des ressources :** D'après les données collectées auprès des personnes interrogées en interne seulement, le programme ne dispose pas de ressources financières ou humaines suffisantes. Ce manque de ressources ralentit les processus et limite l'impact du Programme CERI dans la région.

## Adaptation régionale au Nord de l'Ontario

**L'adaptation régionale permet à FedNor d'offrir le Programme CERI de façon à répondre aux besoins des communautés et des petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario, dont les écosystèmes d'innovation régionaux qui les appuient.**

Des documents tels que l'Examen de l'environnement de l'innovation et la Recommandation du Conseil sur la politique de développement régional de 2023 [Note de bas de page 13](#) soulignent l'importance de la contribution des régions à la performance et au bien-être économiques nationaux, et l'importance de reconnaître la spécificité des différentes régions pour pouvoir répondre à leurs besoins uniques. Ces documents précisent également que, par rapport à d'autres modèles, les modèles des agences de développement régional pour le développement économique sont les plus efficaces pour comprendre et répondre aux besoins des régions, et pour relever les défis qui leur sont propres.

Tous les répondants à l'entrevue ont souligné l'importance de l'adaptation régionale du Programme CERI. Voici les avantages de l'adaptation régionale :



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

- des agents et un personnel qui sont en relation plus directe avec les intervenants sur le terrain, ce qui aide à cerner les besoins régionaux;
- un personnel qui comprend la valeur des investissements régionaux (c.-à-d. sans imposer aux clients de démontrer leur valeur régionale et nationale);
- un soutien et des collaborations sur mesure plus adaptés;
- la souplesse nécessaire pour effectuer des investissements ciblés en fonction des besoins locaux;
- la possibilité d'une collaboration étroite avec d'autres agences de développement régional pour recevoir du financement pour divers programmes, initiatives, soutien et investissements.

Les résultats du sondage auprès des clients directs des volets EPE et EIR appuient les conclusions des entrevues confirmant que le Programme CERI de FedNor est bien adapté aux besoins du Nord de l'Ontario (figure 10).

**Figure 10 : Pourcentage de clients qui conviennent que le Programme CERI est adapté aux besoins du Nord de l'Ontario ( EPE , n=21; EIR , n=12)**



### Nature de l'adaptation régionale

FedNor a adapté la prestation de son Programme CERI . Parmi ces éléments d'adaptation, citons son modèle d'admission, les organismes admissibles, l'objectif des investissements et leur seuil maximal, ainsi que l'inclusion de sous-programmes.

Le modèle d'exécution du Programme CERI sur la base du territoire permet aux agences de développement régional d'effectuer des investissements ciblés en fonction des besoins, des réalités et du contexte économique de leurs régions et des besoins de leurs entreprises régionales, par exemple



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

des activités liées au renforcement des capacités écosystémiques. Les agences de développement régional peuvent également concevoir des outils adaptés à la région selon les modalités nationales du Programme CERI pour répondre aux besoins régionaux. Par ailleurs, l'adaptation régionale permet de modifier la taille des investissements et des contributions minimales ou maximales pour tenir compte des réalités et des besoins régionaux. Souvent, l'adaptation régionale porte sur le financement de différents secteurs, tailles ou types de projets, et la réduction du chevauchement avec d'autres bailleurs de fonds.

Voici des exemples de la façon dont FedNor a adapté le Programme CERI :

- Modèle d'admission continue qui permet de présenter des demandes au fur et à mesure que les occasions surviennent et qui facilite le travail avec les organismes qui développent leurs projets sur le long terme avant de demander un financement.
- Les organismes admissibles couvrent un large éventail d'entités, dont : les municipalités, les organismes municipaux et les Premières Nations, les associations industrielles et commerciales, les établissements postsecondaires, les centres et alliances de recherche, les petites et moyennes entreprises et les organismes sans but lucratif, comme les organismes autochtones et francophones.
- Une attention particulière est accordée aux projets d'écosystème de l'innovation afin que les investissements consentis soient optimisés au sein de la communauté.
- Un seuil inférieur d'investissement maximum par rapport aux autres régions, pour pouvoir maximiser l'impact et les opportunités dans la région.
- Des sous-programmes dans les volets de financement du Programme CERI, y compris les initiatives de fabrication ciblées pour le Nord de l'Ontario, afin de répondre aux besoins sectoriels dans ce domaine.

### Normes de service et conception et exécution de programme

**FedNor a fait preuve d'une très grande efficacité quant au respect de sa norme de service de 3 jours pour fournir un accusé de réception suite à une demande reçue. En revanche, le ministère a moins bien respecté sa norme de service de 80 jours pour formuler une décision à réception d'une demande dûment remplie. Les délais pour la soumission des demandes et pour la prise de décisions constituent aussi des pistes d'amélioration pour la conception et l'exécution du programme.**

Les normes de service du Programme CERI de FedNor sont les suivantes : fournir un accusé de réception d'une demande dans un délai de 3 jours ouvrables et rendre une décision sur les demandes dûment remplies dans les 80 jours ouvrables suivant leur réception. Entre le 1er avril 2018 et le 31 mars 2023, l'équipe du Programme CERI de FedNor a respecté sa norme de 3 jours, en continu (n=236). Au cours de la même période, l'équipe du Programme CERI de FedNor a respecté sa norme de service de 80 jours 63 % du temps (n=122). Les résultats relatifs à cette norme d'une année à l'autre révèlent que les années où le nombre de demandes complètes reçues était moindre, les normes



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

de service étaient davantage respectées [norme de service de 2018-2019 satisfaite = 82 % (n=11), 2019-2020 = 56 % (n=55), 2020-2021 = 67 % (n=30), 2021-2022 = 53 % (n=19), 2022-2023 = 100 % (n=7)]. Les cadres supérieurs attribuent ces résultats à un manque de ressources humaines survenu suite au déploiement d'autres programmes proposés en réponse à la pandémie de COVID-19 (plus précisément, le Fonds d'aide et de relance régionale et d'autres programmes du budget de 2021), ce qui a influé sur la capacité de l'équipe à respecter la norme de service de 80 jours en 2020-2021 et 2021-2022. De plus, ces cadres ont fait remarquer que l'incertitude budgétaire peut également avoir une incidence sur la capacité de l'équipe à prendre des décisions sur les demandes complétées en temps utile.

Les réponses au sondage (tableau 6) confirment que le délai des prises de décisions est l'un des domaines du programme à améliorer. Environ un quart ou plus, soit 24 %, des bénéficiaires du volet EPE, 33 % des bénéficiaires du volet EIR et 32 % des demandeurs non financés ont exprimé un certain mécontentement à ce sujet. Un autre aspect à améliorer relevé dans le sondage auprès des bénéficiaires est la complexité du processus de demande, surtout pour les clients du volet EIR.

**Tableau 6 : Satisfaction des clients des volet EPE et EIR par rapport aux éléments de conception et d'exécution**

		Complètement insatisfait	Quelque peu insatisfait	Surtout satisfait	Complètement satisfait	Non applicable/N e sait pas
Respect des délais du processus de demandes	EP E	0 %	4,8 %	38,1 %	52,4 %	4,8 %
	EIR	0 %	0 %	41,7 %	50 %	8,3 %
Efficacité des exigences en matière de déclaration	EP E	0 %	9,5 %	28,6 %	57,1 %	4,8 %
	EIR	0 %	8,3 %	83,3 %	8,3 %	0 %
Facilité du processus de demande/paperasse	EP E	0 %	4,8 %	42,9 %	47,6 %	4,8 %
	EIR	0 %	16,7 %	58,3 %	25 %	0 %





Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

**Tableau 6 : Satisfaction des clients des volet EPE et EIR par rapport aux éléments de conception et d'exécution**

		Complètement insatisfait	Quelque peu insatisfait	Surtout satisfait	Complètement satisfait	Non applicable/Ne sait pas
Respect des délais du processus de demande et d'approbation	EPE	4,8 %	19 %	33,3 %	38,1 %	4,8 %
	EIR	0 %	33,3 %	33,3 %	25 %	8,3 %

**Niveaux de service**

Les clients des volets EPE et EIR ont exprimé\* une grande satisfaction par rapport aux services du Programme CERL.

L'administration du Programme CERL est considérée comme étant efficace par les clients directs des volets EPE et EIR . Presque tous (90 %) les clients directs interrogés ont indiqué qu'ils étaient généralement satisfaits des services fournis (70 % ont déclaré être entièrement satisfaits). Les taux de satisfaction des clients du volet EIR qui ont répondu au sondage sont également très élevés pour l'ensemble des composantes du service. L'option « suggestions ou renvois » est celle qui a recueilli le plus de réponses « Ne sait pas ». Dans le sondage auprès des demandeurs non financés, la plupart (81 %) des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient pas reçu de renvoi de FedNor vers un autre organisme auprès duquel ils pourraient présenter une demande de financement. Voir tableau 7.



Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

**Tableau 7 : Satisfaction des clients des volets EPE et EIR par rapport aux éléments de service ( EPE , n=21; EIR , n=12)**

		Complètement insatisfait	Quelque peu insatisfait	Surtout satisfait	Complètement satisfait	Non applicable/Ne sait pas
Utilisation de la langue officielle de votre choix	EPE	0 %	0 %	4,8 %	85,7 %	9,5 %
	EIR	0 %	0 %	8,3 %	83,3 %	8,3 %
Courtoisie et professionnalisme du personnel	EPE	0 %	0 %	23,8 %	71,4 %	4,8 %
	EIR	0 %	0 %	25 %	75 %	0 %
Relations d'affaires continues avec le personnel	EPE	0 %	9,5 %	14,3 %	71,4 %	4,8 %
	EIR	0 %	0 %	33,3 %	66,7 %	0 %
Disponibilité du personnel	EPE	0 %	9,5 %	23,8 %	61,9 %	4,8 %
	EIR	0 %	0 %	25 %	75 %	0 %
Capacité du personnel à résoudre les problèmes et les préoccupations	EPE	4,8 %	0 %	23,8 %	66,7 %	4,8 %
	EIR	0 %	0 %	33,3 %	58,3 %	8,3 %
Connaissances commerciales, conseils ou autre expertise fournie par le personnel	EPE	0 %	9,5 %	23,8 %	61,9 %	4,8 %
	EIR	0 %	0 %	41,7 %	58,3 %	0 %



Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

**Tableau 7 : Satisfaction des clients des volets EPE et EIR par rapport aux éléments de service ( EPE , n=21; EIR , n=12)**

		Complètement insatisfait	Quelque peu insatisfait	Surtout satisfait	Complètement satisfait	Non applicable/Ne sait pas
<b>Communication du personnel sur l'état d'avancement de votre demande</b>	EPE	9,5 %	0 %	23,8 %	61,9 %	4,8 %
	EIR	0 %	0 %	41,7 %	58,3 %	0 %
<b>Appui tout au long de la pandémie de COVID-19</b>	EPE	4,8 %	4,8 %	23,8 %	52,4 %	14,3 %
	EIR	0 %	0 %	25 %	66,7 %	8,3 %
<b>Suggestions ou renvois de financement ou de services offerts par d'autres ministères fédéraux ou gouvernements provinciaux</b>	EPE	9,5 %	0 %	23,8 %	57,1 %	9,5 %
	EIR	0 %	8,3 %	25 %	41,7 %	25,0 %
<b>Répondre aux besoins des groupes sous-représentés</b>	EPE	0 %	0 %	23,8 %	38,1 %	38,1 %
	EIR	0 %	0 %	33,3 %	25 %	41,7 %

**Les demandeurs non financés expriment leur satisfaction par rapport aux services du Programme CERI .**

L'administration du Programme CERI est généralement considérée comme efficace par les demandeurs non financés (tableau 8). Bien que les ces derniers étaient un peu moins favorables que les bénéficiaires financés dans leur appréciation des services du Programme CERI , la plupart d'entre eux (70 %) ont noté qu'ils étaient généralement satisfaits des services fournis. En ce qui concerne les



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

composantes spécifiques du service, au moins 50 % des demandeurs non financés ont indiqué être satisfaits de toutes évaluées, à l'exception des « suggestions ou renvois pour le financement ou les services ».

**Tableau 8 : Satisfaction des clients demandeurs non financés par rapport aux niveaux de service (n=25)**

-	Complètement insatisfait	Quelque peu insatisfait	Surtout satisfait	Complètement satisfait	Non applicable/Ne sait pas
Utilisation de la langue officielle de votre choix	8 %	0 %	8 %	68 %	16 %
Courtoisie et professionnalisme du personnel	8 %	0 %	24 %	56 %	12 %
Disponibilité du personnel	12 %	8 %	24 %	48 %	8 %
Communication du personnel sur l'état d'avancement de votre demande	8 %	16 %	16 %	52 %	8 %
Relations d'affaires continues avec le personnel	8 %	16 %	20 %	40 %	16 %
Connaissances commerciales, conseils ou autre expertise fournie par le personnel	8 %	12 %	28 %	36 %	16 %
Capacité du personnel à résoudre les problèmes et les préoccupations	12 %	12 %	28 %	32 %	16 %



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

**Tableau 8 : Satisfaction des clients demandeurs non financés par rapport aux niveaux de service (n=25)**

	Complètement insatisfait	Quelque peu insatisfait	Surtout satisfait	Complètement satisfait	Non applicable/Ne sait pas
Répondre aux besoins des groupes sous-représentés	12 %	0 %	16 %	28 %	44 %
Suggestions ou renvois de financement ou de services offerts par d'autres ministères fédéraux ou gouvernements provinciaux	16 %	20 %	16 %	24 %	24 %

**Certaines améliorations ont été apportées à l'efficacité du programme au cours de la période visée par l'évaluation. D'autres gains d'efficacité dans la prestation du programme pourraient être réalisés en simplifiant les processus de demande, d'approbation en temps opportun et les exigences en matière de rapports.**

Les intervenants internes et les clients ont jugé le programme efficace dans l'ensemble. Lors des entrevues, certains bénéficiaires ont précisé que le conseil du Programme CERI permettant aux clients de tirer parti des sources de financement fédérales et provinciales était très utile pour leur entreprise. Les personnes interrogées en interne ont noté 2 facteurs ayant eu une incidence positive sur l'efficacité du programme :

- l'obtention du statut de ministère indépendant par FedNor;
- la poussée vers la numérisation des opérations entraînée par la pandémie de COVID-19.

Les clients des volets EPE et EIR ont formulé de nombreux commentaires positifs au sujet de leur expérience avec FedNor. Au cours des entrevues, les clients ont indiqué que le modèle d'admission continue du programme ainsi que la réactivité du personnel du programme « sur le terrain » étaient particulièrement efficaces.

Les clients ont relevé les points suivant pour améliorer la prestation du programme :



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

- Processus de demande : Simplification du processus. Envisager d'adapter le processus de demande en fonction du type de demandeur concerné (p. ex. nouveau demandeur ou ancien demandeur).
- Processus d'approbation : Assurer l'approbation en temps opportun. Augmenter la limite de la délégation de pouvoir financier. Envisager d'adapter le processus d'approbation au risque du projet.

« Le programme avance au rythme du gouvernement et non au rythme du secteur privé. »

- Client EPE

- Rapports et demandes : Normaliser les exigences en matière de rapports et en réduire le chevauchement.

« Les rapports doivent être simplifiés et mis en ligne, si possible. La nature fastidieuse de transmettre toutes les données financières et les nombreuses feuilles de calcul est vraiment un défi pour notre équipe financière. »

- Client du volet EIR

### Versement du financement

**Il y a eu une forte demande de financement du Programme CERI , et FedNor a répondu à cette demande en augmentant l'enveloppe budgétaire sur la durée.**

Le budget de base du Programme CERI n'a pas changé au fil des ans depuis le lancement de l'évaluation. En réponse à la demande, FedNor a devancé les affectations pour les années à venir en 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023. Voir le tableau 9.

**Tableau 9 : Budget du Programme CERI pour la période d'évaluation**

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Budget des subventions et des contributions du Programme CERI (en millions)</b>	4,1	13,5	16,1	19,6	24,6

Les fonds disponibles pour les entreprises et les organisations ont donc augmenté de 4,1 millions de dollars en 2018-2019 à 24,6 millions de dollars en 2022-2023.

Le programme débourse efficacement les fonds qui lui sont alloués. Entre 2018-2019 et 2022-2023, FedNor a été en mesure de faire aboutir des décisions de financement d'un montant avoisinant les 87



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

millions de dollars au total. Cela représente 3 fois l'investissement initial prévu au cours de l'échéancier, ce qui suggère une forte demande du programme (figure 11).

### **Figure 11 : Ventilation des investissements du Programme CERI de FedNor**

Total des investissements (y compris le montant de 2018) : 86 928 395 \$

Allocation quinquennale du budget de 2018 : 21 874 250 \$

Investissements supplémentaires dans le Programme CERI : 3x

### **Caractère suffisant des ressources humaines et financières**

**Les personnes interrogées en interne ont signalé que le programme ne dispose pas des ressources financières ou humaines suffisantes. Ce manque de ressources ralentit et limite les retombées du Programme CERI dans la région.**

Les personnes interrogées en interne, tant au sein de la direction qu'au niveau opérationnel, ont signalé des insuffisances dans le financement du programme. Certains ont souligné le besoin de disposer de ressources financières supplémentaires pour pouvoir financer un plus grand nombre de projets. Il faudrait aussi un financement suffisant pour couvrir les dépenses supplémentaires propres aux projets des entreprises du Nord de l'Ontario. Le budget de FedNor est faible par rapport à celui de son homologue provincial, la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. FedNor est limité dans sa capacité à financer de grands projets en raison de la taille de son enveloppe de financement. Certains ont fait remarquer que cette capacité limitée de FedNor a pour effet de réduire l'impact du Programme CERI dans la région.

Les personnes interrogées en interne ont indiqué qu'il fallait plus de ressources humaines. En particulier, on a noté qu'il faudrait plus d'employés dans les bureaux annexes, et on craignait qu'il y ait moins de gens pour assurer l'examen des projets. On a dit que l'argent prévu pour le fonctionnement et l'entretien était « limité » et on a expliqué que le manque de ressources représentait un défi particulier pour les petites ADR, qui font le même genre de travail que les grandes agences, mais sans avoir accès au même niveau d'expertise. Bien que les ADR aient collaboré à l'échange de compétences pour compenser le manque de ressources, FedNor aurait besoin d'une aide plus conséquente et d'une orientation plus pragmatique pour son personnel. Les personnes interrogées ont également fait remarquer qu'il est d'autant plus compliqué de pourvoir au besoin de ressources humaines en raison de la durée du processus d'embauche et des difficultés à attirer de nouveaux employés dans le Nord de l'Ontario.

**D'après les suggestions des intervenants, on pourrait rendre plus efficient la conception des programmes si l'on révisait le montant maximum d'investissement, l'octroi de subventions, etc. Il existe des possibilités de mieux tirer parti des intermédiaires, comme les Sociétés d'aide au développement des collectivités, pour offrir plus de programmes.**



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Les suggestions, fournies principalement par des intervenants externes, pour améliorer la conception des programmes comprennent les possibilités suivantes :

Montants de financement :

- Des niveaux de financement supérieurs permettraient de réaliser des projets de plus grande envergure et de stimuler la croissance. De plus, le fait de fournir un financement plus élevé aiderait les bénéficiaires finaux, compte tenu du coût prohibitif des projets dans les régions éloignées.

Subventions :

- Envisager d'accorder des subventions aux parties prenantes pour qu'elles puissent mieux contrôler le financement et d'accélérer le déroulement des opérations en avançant des fonds en amont, notamment pour les petites entreprises.
- Faire en sorte qu'une partie de l'aide financière soit remise (subventionnée) en fonction du succès du projet ou du nombre d'emplois créés.

Échéancier :

- Un modèle de financement qui indique les paiements à effectuer en fonction des progrès réalisés et des jalons convenus.

Adaptation des processus en fonction du type de demandeur et du risque correspondant :

- Processus d'approbation écourté suivant le montant demandé en dollars, avec une plus grande responsabilisation pour les projets plus risqués.
- Simplification des processus, en particulier pour les anciens demandeurs, une sorte de voie accélérée, avec un volet qui accorde un soutien supplémentaire aux nouveaux demandeurs.

Admissibilité :

- Envisager l'admissibilité des entreprises innovantes en phase de démarrage.

Effet de levier :

- Accès direct des petites entreprises (semblable à certains programmes d'entrepreneuriat de la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario)
- Tirer parti des intermédiaires, comme les Sociétés d'aide au développement des collectivités, qui ont de solides connaissances de l'économie locale, pour offrir plus de programmes.

**Conclusions**

**Pertinence**





## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

L'évaluation du Programme CERI de FedNor a confirmé un besoin continu du programme. Les entreprises restent confrontées à d'importants obstacles, les principaux étant l'accès à la main-d'œuvre et au financement et les coûts élevés de la conduite des affaires. Le financement qui aide les entreprises à compenser ces défis joue un rôle inestimable dans l'innovation et la croissance de la région. Le Programme CERI vient compléter d'autres programmes de financement offerts dans le Nord de l'Ontario où il semble combler une lacune dans l'écosystème de financement.

Le Programme CERI apporte une réponse aux besoins des entreprises et des collectivités et FedNor l'a remanié de façon à répondre aux besoins et aux priorités de la région. Il répond effectivement à d'importants besoins liés au développement de l'écosystème de l'innovation et à la croissance des entreprises, notamment au renforcement et à l'accroissement de leur capacité d'innovation. Les clients directs et les demandeurs non financés se sont d'ailleurs appuyés sur le financement de FedNor pour mener à bien leurs activités comme prévu.

L'évaluation a cherché à savoir dans quelle mesure le programme est en harmonie avec divers secteurs prioritaires, dont ceux de FedNor, la croissance inclusive et les technologies propres. L'évaluation a révélé que les priorités de FedNor sont reflétées dans la conception des programmes et la nature des projets financés. De plus, les domaines de l'inclusivité et des technologies propres sont pris en compte dans la programmation et la conception des projets. FedNor a cherché particulièrement à améliorer la production de données désagrégées liées au sexe et à la démographie, mais il reste d'importants points à améliorer (en particulier, la collecte de données désagrégées portant sur le profil d'appropriation des organismes financés).

L'évaluation a révélé que les entreprises clientes indirectes sont plus souvent détenues par des femmes que les clients directs du volet EPE, les clients de redistribution du volet EPE ou les clients du volet EIR. Cette conclusion est confirmée par les données de l'étude économique de Statistique Canada, ainsi que par le sondage mené auprès des bénéficiaires finaux (par rapport aux sondages auprès des clients directs des volets EPE et EIR).

### **Efficacité**

L'évaluation a révélé que, sur la période de 5 ans de l'étude, le Programme CERI a connu un grand succès, notamment sur le plan des investissements, de la création d'effets de levier, de la création d'emplois et de la contribution au développement de l'écosystème. Le Programme CERI a dépassé les objectifs d'investissement quinquennaux dans le volet EPE et 87 % de ses objectifs d'investissement dans le volet EIR. Les 65 projets du volet EPE ont appuyé l'adoption et la commercialisation de technologies, l'adoption ou l'adaptation de processus d'amélioration de la productivité, le développement des capacités en vue de diversifier les marchés, ainsi que d'autres initiatives de développement économique. Au total, 7 projets de technologies propres ont été financés, pour un total de 3,4 millions de dollars. En tout, 52 projets ont été financés par le volet EIR.

Par ailleurs, l'évaluation a révélé que le programme a très bien réussi à mobiliser des fonds supplémentaires. Sur une période de 5 ans, un total de 263,5 millions de dollars a été mobilisé pour



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

des projets du volet EPE , ce qui donne un ratio de 5,06 \$ par dollar investi. Pour le volet EIR , un total de 43,4 millions de dollars a été mis à profit, ce qui donne un ratio de 1,25 \$ par dollar investi.

Le Programme CERI a dépassé ses objectifs quinquennaux en matière de création et de maintien d'emplois. Au sein du volet EPE , plus de 2 000 emplois ont été maintenus ou créés, et les projets financés par l'entremise du volet EIR ont créé ou maintenu plus de 2 300 emplois. Les clients indirects interrogés ont déclaré avoir créé en moyenne environ 1,5 emploi chacun. Il est difficile d'évaluer si cela est comparable à celle des clients directs du Programme CERI , puisque les chiffres dépendent des résultats du sondage dont le taux de réponse est inconnu.

Plus de la moitié des clients directs du volet EPE interrogés ont évoqué des résultats tels que la croissance, le renforcement de la capacité d'innovation ou de commercialisation et l'amélioration de la productivité grâce à l'adoption de technologies ou d'équipement de fabrication de pointe ou à la numérisation. Presque tous les clients directs du volet EPE interrogés ont déclaré que le financement du Programme CERI est très important ou essentiel pour pouvoir atteindre ces impacts. En comparaison, les bénéficiaires finaux ont affirmé que les retombées les plus significatives avaient trait à l'accroissement de la compétitivité, à l'augmentation des ventes ou des revenus, à la croissance et à l'intensification.

Le programme a également contribué à soutenir et développer davantage l'écosystème de l'innovation dans le Nord de l'Ontario grâce à des projets de redistribution financés par l'entremise du volet EIR et des projets de redistribution du volet EPE . Les organismes financés par le volet EIR ont indiqué avoir établi des partenariats et des collaborations grâce à leur financement du Programme CERI . Presque tous les clients directs du volet EIR interrogés ont déclaré que le financement du Programme CERI est très important ou essentiel pour atteindre ces impacts.

Les entreprises financées par le Programme CERI (y compris les clients directs et indirects) profitent de retombées économiques comme celles de voir leurs revenus augmenter et leur compétitivité croître, bien que les bénéficiaires finaux étaient plus aptes à signaler ces retombées que les bénéficiaires directs du volet EPE . À l'inverse, les clients directs du volet EPE étaient plus portés à témoigner de leur expansion sur de nouveaux marchés que les bénéficiaires finaux.

Les clients direct du volet EPE et les clients indirects font état de taux de croissance des recettes et de l'emploi supérieurs aux non-clients. L'écart entre les entreprises financées par le Programme CERI et les non-clients est plus marqué parmi les clients indirects dans le sens où les clients indirects surpassent leurs homologues non-clients par une marge plus importante que les clients directs du volet EPE ne surpassent leurs homologues non-clients. Toutefois, l'analyse ne permet pas de tirer des conclusions entre les clients directs du volet EPE et les clients indirects du Programme CERI .

Les clients directs des volets EPE et EIR et les bénéficiaires finaux ont tous indiqué qu'ils parvenaient à rejoindre et embaucher des personnes appartenant à des groupes sous-représentés. Toutefois, les clients du volet EIR ont fait part d'une plus large étendue de la portée, suivis des clients directs du



# Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

volet EPE . Les taux d'embauche des personnes appartenant à des groupes sous-représentés sont semblables pour tous les types de clients.

La réconciliation économique autochtone progresse, mais dans une moindre mesure que d'autres retombées économiques.

## Efficiences

L'évaluation a révélé que FedNor avait réussi à adapter le Programme CERI pour répondre aux besoins des communautés et des petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario. FedNor a revu le Programme CERI en y intégrant un modèle d'admission continu, une variété d'organismes admissibles, un seuil de contribution maximal plus faible, et en mettant l'accent sur les centres des écosystèmes d'innovation et sur les sous-programmes comme les initiatives de fabrication ciblées pour le Nord de l'Ontario.

La satisfaction à l'égard de l'exécution du programme est jugée élevée parmi les clients des volets EPE et EIR et bonne parmi les demandeurs non financés. Certaines possibilités d'amélioration ont trait à la simplification des processus de demande, à l'amélioration de la rapidité des approbations et à la réduction du chevauchement des exigences en matière de rapports avec d'autres bailleurs de fonds. L'évaluation a également cerné une occasion de renforcement des services d'aiguillage et de renvois. La conception des programmes pourrait gagner en efficacité si l'on adaptait les processus de demande et d'approbation au type de demandeur et au risque associé, et si on faisait appel à des intermédiaires pour offrir davantage de programmes.

L'évaluation a permis de constater, à partir d'entrevues, que le programme ne dispose pas de ressources financières ou humaines suffisantes. L'impact a été expliqué comme un ralentissement des temps de traitement dans FedNor. Toutefois, il convient de noter qu'on a fait appel au personnel de FedNor pour exécuter les programmes en réponse à la pandémie de COVID-19, ce qui a entraîné un changement de cap pour la prestation du Programme CERI . Par ailleurs, cette conclusion s'appuie sur les données internes collectées auprès des personnes interrogées et devrait être traitée de manière judicieuse.

## Notes de fin de page

### Note de fin de page 1

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.

[Retour à la référence de la note de bas de page1](#)

### Note de fin de page 2



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

Les contributions approuvées comprennent des projets pour lesquels les engagements de financement peuvent ne pas être entièrement décaissés (p. ex. dans les cas de projets pluriannuels).

[Retour à la référence de la note de bas de page2](#)

### Note de fin de page 3

Une méthode mixte consiste à recueillir des données à partir d'un éventail de sources afin d'obtenir plusieurs sources de données pour analyser les données et formuler des conclusions.

[Retour à la référence de la note de bas de page3](#)

### Note de fin de page 4

Selon les modalités du Programme CERI, les groupes sous-représentés comprennent (sans s'y limiter) les femmes, les peuples autochtones, les membres de communautés de langue officielle en situation minoritaire, les jeunes, les personnes handicapées, les immigrants et les minorités visibles.

[Retour à la référence de la note de bas de page4](#)

### Note de fin de page 5

La liste des groupes sous-représentés dans le sondage est plus générale que les définitions utilisées pour le Programme CERI afin de saisir tous les groupes et toutes les combinaisons possibles. Par exemple, les travailleurs âgés ne sont généralement pas inclus dans les rapports du Programme CERI pour les groupes sous-représentés, mais ont été inclus dans le sondage pour refléter les recherches récentes sur l'impact sur l'âge au Canada (ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables des aînés, 2022).

[Retour à la référence de la note de bas de page5](#)

### Note de fin de page 6

Comprend les emplois créés ou maintenus. Les emplois déclarés par FedNor sont calculés en utilisant les équivalents temps plein.

[Retour à la référence de la note de bas de page6](#)

### Note de fin de page 7

Dans ce cas, les emplois ne correspondent pas à des postes équivalents temps plein.

[Retour à la référence de la note de bas de page7](#)

### Note de fin de page 8

Évaluation économique du Programme CERI de 2023. La période de 2018 à 2021 a été sélectionnée pour l'analyse afin de refléter la période après l'introduction du Programme CERI et pour les années où des données sont disponibles.



## Évaluation régionale de FedNor - Croissance économique régionale par l'innovation

---

[Retour à la référence de la note de bas de page8](#)

### Note de fin de page 9

Comme codé par FedNor.

[Retour à la référence de la note de bas de page9](#)

### Note de fin de page 10

Les clients des EIR sont généralement des organismes sans but lucratif et ont moins de possibilités de financement privé ou bancaire, et une forte proportion de leur financement est fourni par les gouvernements en raison des ratios de contribution.

[Retour à la référence de la note de bas de page10](#)

### Note de fin de page 11

On peut fausser le financement EPE en raison de certains projets très importants qui ont été financés au cours de certaines années (p. ex. 2020-2021).

[Retour à la référence de la note de bas de page11](#)

### Note de fin de page 12

Emplois = Equivalents temps plein

[Retour à la référence de la note de bas de page12](#)

### Note de fin de page 13

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

