Évaluation du sous-programme
Productivité et croissance de
l'Agence de promotion économique du Canada atlantique

RAPPORT FINAL

Section de l'évaluation

Direction de l'évaluation et des risques

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Le 25 septembre 2015

Glossaire des acronymes

AAP	Architecture d'alignement des programmes
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
CCE	Comité consultatif sur l'évaluation
CEI	Comité d'examen interne
CF	Continuum de financement
CMR	Cadre de mesure du rendement
CNRC	Conseil national de recherche du Canada
CS	Comptes spéciaux
CT	Conseil du Trésor
CUAE	Centre universitaire d'aide aux entreprises
DC	Développement des collectivités
DE	Développement des entreprises
DECRQ	Développement économique Canada pour les régions du Québec
EDC	Exportation et développement Canada
EISE	Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise
EPCA	Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
FAC	Fonds d'adaptation des collectivités
FedDev	Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
I et C	Innovation et commercialisation
IFA	Initiative Femmes en affaires
IJE	Initiative pour jeunes entrepreneurs
IPCA	Initiative visant la productivité et les compétences en affaires
MCIC	Mobilisation des collectivités et Investissement dans les collectivités
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
P et C	Productivité et croissance

PAD	Plan d’action de la direction
PAE	Plan d’action économique
PCE	Promotion du commerce extérieur
PDE	Programme de développement des entreprises
PDIC	Politiques, défense des intérêts et coordination
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
S et C	Subventions et contributions
SS	Siège social

Table des matières

Remerciements i
Sommaire ii
1. Introduction 1
1.1 Survol de l'évaluation 2
1.2 Conception et méthodologie de l'évaluation 3
1.3 Forces et limites de l'évaluation et mesures d'atténuation 4
2. Profil du sous-programme Productivité et croissance 4
2.1 Théorie de programme 5
2.2 Responsabilité et gouvernance de programme 6
2.3 Approbation de projets et pouvoir de signature 6
2.4 Profil des dépenses 7
2.5 Priorités du programme et profil des projets 9
3. Constatations : Pertinence 13
3.1 Besoin continu des programmes 13
3.2 Harmonisation avec les priorités, les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral 25
4. Constatations : Rendement – Efficacité 27
4.1 Apport différentiel 27
4.2 Réalisation des résultats escomptés 29
4.2.1 Programmes commerciaux 30
4.2.2 Programmes non commerciaux 38
4.3 Approche axée sur les clients et influence sur les résultats 42
4.4 Obstacles et éléments propices à l'atteinte des résultats de P et C 43
5. Constatations : Rendement – Efficience et économie 46
5.1 Utilisation efficiente des ressources 46
5.2 Mécanismes soutenant l'efficience et l'économie 50
5.2.1 Facteurs contribuant à l'efficience et à l'économie 50
5.2.2 Possibilités d'amélioration de l'efficience et de l'économie 51
6. Conclusions et recommandations 55
6.1 Conclusions 56
6.2 Recommandations 58
Annexe A – Plan d'action de la direction faisant suite à l'évaluation de P et C 62

Annexe B – Cadre d'évaluation de P et C : Questions, critères de jugement et méthodes..... 66

Annexe C – Méthodes..... 76

Annexe D – Limites et stratégies d'atténuation de l'évaluation de P et C 79

Annexe E – Architecture d'alignement des programmes ……80

Annexe F – Modèle logique de P et C 81

Annexe G – Cadre d'analyse conceptuel de P et C 82

Annexe H – Détails de l'aide aux entreprises du sous-programme P et C de l'Agence, 2008-2009 à 2013-2014 83

Annexe I – Organisations fournissant du financement aux PME du Canada atlantique 85

Liste des figures

Figure 1 : Aide de l'APECA approuvée pour les types de projets de P et C par exercice 12

Figure 2 : Cote moyenne des résultats pour les contributions remboursables et les projets de l'IPCA 34

Figure 3 : Cote moyenne des résultats pour les projets non commerciaux..... 40

Figure 4 : Clients de P et C profitant d'autres programmes de financement de l'APECA, (ee 2009 à 2014) 43

Liste des tableaux

Tableau 1 : Projets du sous-programme P et C et aide de l'APECA sous forme de S et C approuvée, 2009-2014..... 8

Tableau 2 : Dépenses du sous-programme P et C, de 2009 à 2014 9

Tableau 3 : Projets de P et C approuvés et financement, de 2008-2009 à 2013-2014..... 11

Tableau 4 : Clients de P et C et financement, de 2009 à 2014 13

Tableau 5 : Apport différentiel tel qu'évalué par les clients interrogés 28

Tableau 6 : Types d'activités réalisées par les projets recevant des contributions remboursables et dans le cadre de l'IPAC..... 32

Tableau 7 : Types d'activités (projets non commerciaux) et groupes de clientèle ciblés par les projets..... 39

Tableau 8 : Incidence sur les compétences et les connaissances en affaires des bénéficiaires..... 41

Tableau 9 : Répercussions signalées découlant des projets par dollar de financement fourni par l'APECA 49

Tableau 10 : Concordance entre les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation de P et C..... 60

Remerciements

L'évaluation visée par le présent rapport fournit à la direction de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) des données objectives et neutres sur la pertinence et le rendement de son sous-programme Productivité et croissance (P et C). Les résultats de l'évaluation serviront à appuyer la gestion courante des programmes et établir les orientations futures.

L'étude a été menée par la Section de l'évaluation de l'APECA. Nous remercions les membres du comité consultatif sur l'évaluation (CCE) pour leurs conseils et leur soutien tout au long du processus d'évaluation. Il s'agit notamment du directeur général du Développement des entreprises de l'APECA, des directeurs de P et C des bureaux régionaux de l'APECA, d'un expert en la matière de la fonction d'élaboration des politiques de l'APECA, de l'expert en la matière externe Eric Cook du Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick et de l'analyste de l'évaluation externe Marilyn Cree, du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. Leur participation et leur aide ont assuré la pertinence et l'utilité de l'étude et de ses recommandations. L'équipe d'évaluation a également bénéficié des services conseils de l'économiste Andrew Sharpe, du Centre d'étude des niveaux de vie, qui a fourni une expertise externe.

Nous sommes aussi reconnaissants envers tous ceux qui nous ont fourni leur temps et leurs connaissances essentielles à l'appui de l'étude, tels que les nombreux employés de l'APECA, les membres de la Section de l'évaluation et des informateurs clés externes.

Bref, toutes ces contributions nous ont été essentielles pour comprendre et déterminer les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration du sous-programme Productivité et croissance de l'APECA.

Courtney Amo
Directrice, Direction de l'évaluation et des risques (Chef de l'évaluation)
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Sommaire

Le présent rapport présente les résultats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation du sous-programme Productivité et croissance (P et C) de l'APECA. L'évaluation examine la pertinence et le rendement des programmes de P et C de 2008-2009 à 2013-2014 conformément au plan d'évaluation approuvé de l'Agence et au cadre de référence de l'évaluation. Elle satisfait aux exigences en matière de responsabilisation décrites dans la Politique sur l'évaluation[1] du Conseil du Trésor (CT).

Le sous-programme P et C aide les petites et les moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique à avoir accès à l'information, aux compétences en affaires et au financement nécessaires pour démarrer et/ou agrandir une entreprise. Les investissements dans P et C sont faits directement auprès des entreprises pour les aider à augmenter leur capacité concurrentielle par l'intermédiaire d'activités qui soutiennent les améliorations à la productivité (p. ex. l'achat de nouvelles technologies/équipement), les démarrages/mises sur pied d'entreprises, les agrandissements, les modernisations, la commercialisation intérieure, le perfectionnement des compétences en affaires, de même que la formation et l'embauche de personnel qualifié.

Indirectement, le sous-programme aide aussi les organisations à but non lucratif comme les associations de développement de l'économie et des entreprises qui mènent des activités favorisant la productivité des entreprises, la création, l'entrepreneurship et la croissance d'entreprises, ainsi que le perfectionnement des compétences en affaires.

Pertinence

Les résultats indiquent que le sous-programme P et C demeure pertinent. Il existe un besoin continu de programmes visant à améliorer la productivité et la croissance des PME de l'Atlantique, par moyen de la facilitation de l'accès aux capitaux, de l'amélioration de la productivité et de l'innovation, de la promotion et le soutien de l'entrepreneurship, et du perfectionnement de diverses compétences en affaires.

Les informateurs clés ont déterminé qu'il existe des possibilités d'accroître la collaboration et la consultation avec les intervenants externes et les experts pour discuter d'enjeux stratégiques plus vastes, et avoir accès à la recherche à l'appui de la prise de décision, y compris la recherche stratégique pour la modification des programmes et l'élaboration des stratégies, et les renseignements stratégiques afin de travailler avec les clients.

La population vieillissante du Canada atlantique, qui est la plus âgée au Canada, combinée avec l'exode des jeunes, a exacerbé la nécessité de faire la promotion de l'entrepreneurship auprès des jeunes et d'offrir des mesures de soutien, de même que la nécessité de la planification de la succession dans les entreprises pour accroître la pérennité des entreprises viables lorsque leurs propriétaires prennent leur retraite. Alors que la région fait face à des défis en ce qui concerne la participation au marché du travail, y compris le travail autonome, il existe également un besoin continu de soutenir l'entrepreneurship pour les groupes sous-représentés comme les femmes.

[1] Les exigences en matière de responsabilisation sont décrites dans la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor ainsi que dans la Directive sur la fonction d'évaluation et la Norme d'évaluation pour le gouvernement du Canada. Dans le cas des petites agences, toutes les dépenses au titre des subventions et contributions doivent être évaluées aux cinq ans.

Durant la période d'évaluation, les programmes de financement de l'entrepreneurship et des compétences en affaires ciblant les jeunes et les femmes ont été intégrés de façon générale dans le Programme de développement des entreprises (PDE) de l'Agence. L'APECA a continué de soutenir les initiatives ciblant les femmes, et a constaté un certain déclin des programmes d'entrepreneurship pour les jeunes dans le cadre des programmes de P et C. Les informateurs clés internes ont exprimé le désir que l'Agence mette davantage l'accent sur l'entrepreneurship, ainsi que sur la coordination et l'échange d'information entre les régions, qui a diminué au cours des dernières années. L'Agence a récemment pris des mesures pour explorer l'utilisation accrue de l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+).

Pour étoffer les exercices de planification annuels, les intervenants des programmes ont signalé le besoin d'élaborer une stratégie globale à long terme articulée et communiquée pour P et C reflétant les principaux objectifs, activités et priorités, couvrant les mesures de soutien de l'entrepreneurship et des compétences en affaires autant commerciales que non commerciales (c.-à-d. générales ou ciblant des groupes précis comme les jeunes, les femmes, les associations sectorielles, etc.).

Les programmes de P et C sont en phase avec le résultat stratégique de l'APECA et la *Loi sur l'APECA*. Les activités sont harmonisées avec les rôles et les responsabilités de l'APECA et avec les grandes priorités fédérales se rapportant à la promotion des petites entreprises et du tourisme, ainsi qu'avec la création d'emplois et de possibilités pour les Canadiens. La nature unique des programmes de P et C les sépare des autres sources de financement, ce qui signifie qu'ils complètent les autres programmes au lieu de faire double emploi. Cependant, les programmes de P et C font également partie d'un train de programmes complexes offerts dans la région, ce qui peut représenter un défi à la fois pour les bailleurs de fonds et les entrepreneurs en ce qui concerne la sensibilisation et la compréhension.

Efficacité : Réalisation des résultats escomptés

Dans l'ensemble, l'évaluation a conclu que les activités de l'Agence liées à la P et C ont eu un apport différentiel positif sur la mise en œuvre des projets, la mobilisation de fonds et l'atteinte des résultats. L'atteinte des résultats de P et C a été soutenue par une augmentation des contributions remboursables approuvées au fil du temps. Les domaines où les résultats ont été atteints tant pour les contributions remboursables que pour les clients de l'Initiative visant la productivité et les compétences en affaires (IPCA) comprennent l'augmentation du volume de production, l'amélioration de la qualité des produits et de la productivité, la position concurrentielle et l'emploi. Notamment, les résultats de l'IPCA comprennent également le perfectionnement des compétences en gestion et en commercialisation. Les domaines où il faut continuer de se concentrer comprennent la productivité et le développement de nouveaux marchés.

Les PME soutenues par l'APECA ont obtenu un meilleur rendement que celles qui ne l'étaient pas quant à la croissance du chiffre d'affaires et de la productivité du travail et au taux de survie des entreprises. La majorité des fonds des contributions remboursables (84 p. 100) dus au cours de cette période ont été remboursés à l'Agence.

Les résultats des organisations non commerciales soutenues grâce à P et C comprennent : augmentation des connaissances et des compétences pour démarrer ou agrandir une entreprise, augmentation des connaissances du marché des PME, des compétences et des activités en

commercialisation, et partenariats stratégiques et croissance. Il a été suggéré que l'APECA continue de produire des résultats se rapportant à l'entrepreneurship.

Plusieurs facteurs facilitent le succès, comme le fait de fournir aux clients un accès en temps opportun à des conseils d'experts. Les pratiques exemplaires comprennent les initiatives de productivité allégée. La promotion proactive des programmes de l'APECA auprès des PME par les employés de l'APECA facilite l'exécution des programmes. Les clients accordent une grande valeur aux mesures de soutien non financier (p. ex. des conseils) qu'ils reçoivent. Les obstacles à la réussite des programmes, notamment les lacunes des clients en matière de compétences et de connaissances et les contraintes internes à l'accès à l'acquisition de connaissances spécialisées, sont atténués dans une certaine mesure.

Efficience et économie

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que les programmes de P et C sont exécutés dans un souci d'efficience et d'économie des ressources[2]. Le coût de l'exécution des programmes de P et C a diminué depuis l'évaluation précédente et est raisonnable comparativement aux coûts d'exécution des autres sous-programmes du Développement des entreprises (DE).

Des mécanismes sont en place en ce qui concerne la conception et l'exécution, ce qui contribue à l'utilisation efficace et efficiente des ressources, y compris l'exécution décentralisée et une souplesse qui permet de répondre aux besoins à l'échelle régionale, l'accent sur les principaux secteurs pour maximiser les incidences, et la portée accrue des PME grâce à la mobilisation des ressources sans but lucratif, à la mesure du rendement, aux structures de gouvernance établies, aux mécanismes de communication/coordination internes, ainsi qu'à la prise en compte d'autres modes d'exécution.

Certaines inefficacités existantes et potentielles se rapportent à des politiques et à des procédures précises du PDE qui ont une incidence sur les autres secteurs de programmes au-delà de P et C. En particulier, celles se rapportant aux limites du financement et certaines exigences en matière d'admissibilité. Pour améliorer l'efficience et l'économie, il faut se tourner vers l'amélioration des politiques et des procédures liées à l'exécution des programmes, à la communication et à la coordination à l'échelle de la région de l'Atlantique et avec les intervenants externes, car les faiblesses dans ces domaines présentent des risques potentiels pour l'utilisation efficace et économique des ressources et l'atteinte des résultats. En ce qui concerne le renforcement de la capacité, les employés bénéficieraient d'un accès accru aux connaissances et aux compétences spécialisées pour être en mesure de fournir les conseils nécessaires en vue de résoudre efficacement le nombre croissant de problèmes complexes des PME.

Recommandations

L'évaluation présente deux recommandations se rapportant à l'élaboration d'une vision stratégique à long terme pour les programmes de P et C grâce à la mise en place d'un cadre de P et C et d'améliorations sur le plan de l'utilisation efficace des ressources en modifiant les processus et les procédures ayant une incidence sur l'exécution des programmes.

---

[2] Selon la Directive sur la fonction d'évaluation du Conseil du Trésor, la démonstration d'efficience et d'économie se définit comme l'« évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés. »

Recommandation 1 : À la lumière de l'évolution des données démographiques des entrepreneurs, et de la nature de plus en plus complexe et mondiale de l'activité économique, il est opportun pour l'APECA de se fonder sur sa base de connaissances en recherche sur les politiques, sur ses pratiques exemplaires et sur ses autres exercices de planification pour **élaborer et communiquer un cadre global de productivité et de croissance à long terme** qui fera la promotion d'une orientation organisationnelle claire pour les programmes, tout en laissant une marge de manœuvre aux régions.

Étant donné l'exécution décentralisée des programmes et les différences régionales quant au contexte et aux besoins, il est recommandé d'élaborer le cadre de façon collaborative, de le mettre à jour régulièrement, et d'en faire la promotion à titre d'outil de planification stratégique et de communication interne, comme complément aux exercices annuels de planification.

Voici une liste de facteurs à prendre en considération lors de l'élaboration du cadre, en fonction des résultats de l'évaluation :

- Le positionnement de P et C parmi les autres mesures de soutien de l'APECA et un cadre de programmes externes de plus en plus complexe;
- Les principales activités et initiatives, y compris les contributions remboursables de P et C à certains secteurs, l'IPCA et les programmes non commerciaux se rapportant à l'entrepreneurship et au perfectionnement des compétences en affaires pour certains secteurs ou groupes (remarque : la détermination des principales activités et des résultats escomptés peut se baser sur un modèle logique/examen de la mesure du rendement continu et sur un examen planifié de l'entrepreneurship et du perfectionnement des compétences en affaires);
- La situation et les priorités régionales de P et C et leur rôle clé dans l'exécution (p. ex. les secteurs clés / domaines d'intervention pour les mesures de soutien commerciales et non commerciales);
- Les approches efficaces en matière de consultation et de collaboration avec les principaux intervenants externes régionaux ou panatlantiques (collaborateurs, clients, bénéficiaires et autres) ainsi qu'avec les collaborateurs de l'extérieur de la région, qui soutiennent la pertinence et la réussite de P et C;
- Les mécanismes de gouvernance ou autres qui soutiennent la planification interne, la communication et la coordination dans les régions et entre elles, notamment le partage des pratiques exemplaires et la mise à profit des renseignements disponibles pour l'exécution des programmes.

Recommandation 2 : En se basant sur l'efficience et sur l'efficacité des programmes de P et C, il est recommandé que **l'APECA explore et saisisse les possibilités d'améliorations se rapportant aux modes d'exécution**, reconnaissant que ceux-ci ont des répercussions qui vont au-delà des programmes de P et C. Les structures de gouvernance existantes devraient être utilisées pour établir la priorité des mesures dans le contexte des ressources disponibles, des plans et des priorités existants, ainsi que des risques relatifs par rapport à l'efficience et à l'efficacité.

Conformément aux résultats de l'évaluation, il est recommandé que la direction explore les possibilités suivantes :

- Examiner les secteurs admissibles soutenus grâce au PDE pour déterminer si des changements sont requis pour tenir compte de l'évolution des réalités du monde des affaires et des besoins;
- Tenter de trouver un équilibre entre l'efficience et la supervision/le contrôle dans l'adoption d'une approche axée sur le risque des modes d'exécution des projets, notamment en rationalisant le contenu du sommaire de projet et en examinant les processus d'approbation pour les grands projets (> 500 000 $);
- Examiner les lignes directrices de l'IPCA se rapportant au total du financement disponible au cours de la durée de vie d'une PME et à son utilisation pour les PME en démarrage;
- Continuer à renforcer les connaissances et les capacités des agents d'affaires pour les aider à traiter des dossiers de plus en plus complexes sur les plans de la croissance et du soutien des entreprises. Cela contribuera à fournir un soutien continu aux PME et à assurer la saine gestion des fonds publics.

Le plan d'action de la direction (PAD) préparé par la direction de P et C pour répondre à chacune des recommandations de l'évaluation est présenté à l'**Annexe A.** Le cadre complet des questions d'évaluation, y compris les critères de jugement, la méthodologie et le niveau d'effort, est présenté à l'**Annexe B**.

1. Introduction

Le présent rapport renferme les résultats, les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation du sous-programme P et C de l'Agence, qui vise à améliorer la capacité en matière de productivité et de croissance des PME du Canada atlantique. Les dernières évaluations de ces activités de programme remontent aux anciennes évaluations des sous-activités Innovation[3], Continuum de financement[4], et Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires[5], qui ont été approuvées entre 2009-2010 et 2010-2011.

La présente évaluation examine la pertinence et le rendement des programmes de P et C en se basant sur le plan d'évaluation de l'Agence et les paramètres approuvés de l'évaluation[6]. L'évaluation satisfait aux exigences en matière de responsabilisation énoncées par le Conseil du Trésor dans la Politique sur l'évaluation[7] et répond aux besoins précis en matière d'information de la haute direction. La portée de l'évaluation inclut les activités de P et C financées entre 2008-2009 et 2013-2014.

Toutes les activités se rapportant à Entreprises Canada ont été exclues de la portée puisqu'elles ont récemment été évaluées dans le cadre de l'évaluation nationale du Réseau Entreprises Canada menée par Industrie Canada et approuvée en juin 2014[8]. La portée a également exclu les programmes se rapportant au Plan d'action économique (PAE) du Canada et au Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) qui, en raison de la nature à court terme du financement, ont fait l'objet d'un rapport distinct, et n'ont pas été assujettis à l'évaluation officielle[9].

L'approche d'évaluation a été calibrée dans la mesure du possible, en se fondant sur les données existantes et en axant les efforts sur les enjeux les plus importants en vue de répondre aux besoins en matière d'information de la haute direction et de lui fournir des résultats d'évaluation opportuns. Il a été important d'assurer le transfert de connaissances tirées des récentes

---

[3] Seul le volet Initiative visant la productivité et les compétences en affaires de l'évaluation de la sous-activité Innovation est pertinent pour P et C. http://www.acoa-apeca.gc.ca/fra/Responsabilisation/Verificationsetevaluations/Pages/InnovationEvaluationReport.aspx

[4] http://www.acoa-apeca.gc.ca/fra/Responsabilisation/Verificationsetevaluations/Pages/EvaluationdelasousactivitedeprogrammeContinuumdefinancementdelAPECARapportfinal.aspx

[5] http://www.acoa-apeca.gc.ca/fra/Responsabilisation/Verificationsetevaluations/Pages/Evaluationdelasous-activitdeprogrammeEntrepreneurshipetperfectionnementdescompetencesenaffairesdelAPECA.aspx

[6] Paramètres de l'évaluation du sous-programme P et C, approuvés par le président de l'APECA le 4 février 2015.

[7] Les exigences en matière de responsabilisation de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* sont énoncées dans la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor ainsi que dans la *Directive sur la fonction d'évaluation* et la *Norme d'évaluation pour le gouvernement du Canada*. Dans le cas des petites agences, toutes les dépenses au titre des subventions et contributions doivent être évaluées aux cinq ans.

[8] Une évaluation horizontale du Réseau Entreprises Canada dirigée par Industrie Canada a eu lieu en juin 2014. L'évaluation a déterminé des répercussions positives en ce qui a trait à la pertinence et au rendement. L'évaluation a donné lieu à deux recommandations. La première vise l'amélioration du concept et de la mise en œuvre en tenant compte des pratiques exemplaires internationales et des attentes des clients, tout en réexaminant les modèles de gouvernance et de prestation des services. La deuxième cible la mise en place de mesures de rendement uniformisées et d'un suivi financier afin d'améliorer l'uniformité de la mesure du rendement au sein du réseau. http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_03696.html.

[9] Le financement pour ces projets est inclus dans le total des dépenses, car il s'agit de programmes exécutés par le personnel de P et C de l'APECA et visés par l'évaluation de l'efficience et de l'économie des programmes.

évaluations du programme Développement des entreprises (DE), comme des sous-programmes Innovation et commercialisation (I et C) et Promotion du commerce extérieur (PCE), ainsi que de respecter les délais et l'utilisation des résultats d'évaluation.

L'évaluation a été dirigée par une équipe de la Section de l'évaluation et des risques de l'APECA. Une société d'experts-conseils a fourni de l'aide pour l'exécution et l'administration du sondage en ligne mené auprès de la clientèle. Un comité consultatif d'évaluation (le CCE) présidé par le directeur de la Section de l'évaluation et des risques (chef de l'évaluation) a appuyé l'évaluation. Le comité était formé de représentants de l'APECA, d'un expert en la matière de l'extérieur et d'un expert en évaluation de l'extérieur.

Les sections 1 et 2 du présent rapport fournissent un aperçu de la méthode d'évaluation ainsi qu'un profil du sous-programme P et C. Les sections 3 à 5 présentent les constatations de l'étude d'évaluation quant à la pertinence, à l'efficacité ainsi qu'à l'efficience du rendement et au caractère économique. La section 6 regroupe les conclusions et les recommandations. Le plan d'action de la direction (PAD) préparé par la direction de P et C pour chacune des recommandations tirées de l'évaluation est présenté à l'**Annexe A.**

1.1 Survol de l'évaluation

La présente évaluation fournit des données opportunes, crédibles et neutres sur la pertinence et le rendement du sous-programme P et C afin d'appuyer la prise de décision, l'amélioration continue et la gestion fondée sur les résultats. En plus des exigences de la Politique sur l'évaluation du CT, la planification et l'approche calibrée de l'étude ont été influencés par une étude approfondie[10] de la planification de l'évaluation des sous-programmes du DE et des évaluations récentes des sous-programmes I et C et PCE.

Un cadre d'évaluation **(Annexe B)** a été mis au point pour répondre aux questions précises se rapportant à P et C, déterminées lors de consultations avec la haute direction de l'APECA. Le cadre porte également sur les cinq questions fondamentales prévues par la *Directive sur l'évaluation* du CT, et détermine les critères et les méthodes de jugement correspondants. Les cinq questions fondamentales sont les suivantes :

- **Point 1** : Besoin continu du programme
- **Point 2** : Conformité aux priorités du gouvernement
- **Point 3** : Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral
- **Point 4** : Réalisation des résultats escomptés
- **Point 5** : Démonstration d'efficience et d'économie

Un critère de jugement ou « jalon » précise un aspect de l'intervention évaluée qui permettra de déterminer ses mérites ou sa réussite. Des critères de jugement ont été utilisés dans cette évaluation pour éviter la subjectivité et pour formuler des jugements sur les paramètres acceptés,

[10] L'étude de planification du DE a été réalisée en 2012 pour clarifier les objectifs, la portée et l'utilisation des trois évaluations des sous-programmes du DE. Celle-ci a contribué à déterminer l'état de préparation de l'évaluation, en mettant à l'épreuve la logique et la théorie du programme, en établissant des profils de programmes, en clarifiant les exigences liées aux données ainsi qu'en vérifiant la disponibilité et la qualité des données avant la tenue de l'évaluation.

pour améliorer la transparence de l'évaluation en rendant les jugements explicites, et pour déterminer les indicateurs, les données et l'analyse requis. Les critères de jugement ont été établis suivant les conseils des responsables des programmes.

1.2 Conception et méthodologie de l'évaluation

Une approche fondée sur le risque a été utilisée pour la conception de l'évaluation de P et C. L'évaluation a été calibrée afin de répondre aux besoins en matière de renseignements et d'échéanciers de la haute direction de l'APECA. L'utilisation optimale de l'information découlant de la vaste étude de planification du DE et des renseignements et des outils provenant des récentes évaluations des sous-programmes I et C et PCE a permis d'économiser du temps et des ressources. Dans la mesure du possible, les entrevues ont été menées en groupe pour une meilleure efficacité, et dans le but de combler les lacunes en matière de données, tout en assurant une représentation adéquate des points de vue des intervenants internes et externes (p. ex. les autres organismes de financement, les intervenants des gouvernements provinciaux et les experts en la matière).

La conception de l'évaluation de P et C s'est inspirée des discussions sur la théorie de programme avec la direction, et a intégré de nombreuses méthodes afin de mieux comprendre les facteurs complexes qui influencent la pertinence et l'atteinte des résultats. L'équipe d'évaluation a bénéficié des services consultatifs de l'économiste Andrew Sharpe, du Centre d'étude des niveaux de vie, qui avait le mandat de fournir une expertise en ce qui concerne la conception, les méthodes et l'analyse de l'évaluation, ainsi que l'interprétation des résultats. Pour la conception du sondage, l'équipe a également pu compter sur les conseils d'une société d'experts-conseils – Ference Weicker, Inc. – possédant de l'expertise dans l'évaluation de programmes de développement économique, dont d'autres sous-programmes de l'APECA.

L'évaluation utilisait un plan de recherche mixte faisant appel à des sources de données multiples recueillies au moyen de méthodes quantitatives et qualitatives. L'approche mixte a permis une triangulation (c.-à-d. la convergence de résultats de sources diverses) et une complémentarité (c.-à-d. l'établissement d'une meilleure compréhension en examinant différents aspects d'un point d'évaluation). Chaque méthode a été élaborée en consultation avec les champions des méthodes du CCE avant la mise en œuvre, afin de maximiser la fiabilité et la validité.

Les méthodes suivantes ont été utilisées pour évaluer le sous-programme P et C. Les détails sur chacune des méthodes sont présentés à l'**Annexe C.**

- Analyse documentaire
- Examen des données (p. ex. les données administratives, financières et de mesure du rendement de l'APECA), et analyse des descriptions de projet de services d'appoint aux entreprises du PDE se rapportant à des groupes précis (p. ex. les femmes, les jeunes, les secteurs de l'industrie, les groupes autochtones, etc.)
- Analyse comparative du rendement entre les entreprises soutenues par l'APECA et les non-clients à l'aide de données obtenues auprès de Statistique Canada
- Entrevues avec des informateurs clés
- Sondages auprès des clients

1.3 Forces et limites de l'évaluation et mesures d'atténuation

Une des forces de l'évaluation est la possibilité de s'appuyer sur les connaissances acquises à la suite des évaluations du DE et des évaluations précédentes de programmes semblables; la diversité des méthodes utilisées, y compris l'analyse comparative du rendement des PME soutenues par l'APECA par rapport aux autres PME des mêmes secteurs; et la participation des intervenants de programme et des experts externes à la gouvernance, à l'élaboration des méthodes et à la validation des résultats. Parmi les limites, il y a les courts échéanciers; la complexité associée à établir la contribution de l'APECA aux résultats du client; les problèmes administratifs liés au codage; les modifications apportées à l'architecture d'alignement des programmes (AAP) pendant la durée de l'évaluation; les défis liés à la mise en place d'un groupe de comparaison de PME; les données limitées sur le rendement et les résultats de projets; et le potentiel de biais de sélection. Des stratégies d'atténuation ont été mises en œuvre pour faire en sorte que les constatations de l'évaluation puissent être utilisées en toute confiance pour orienter la planification des programmes et la prise de décisions. Les détails des limites et des mesures d'atténuation sont présentées à l'**Annexe D.**

La convergence des résultats des différentes méthodes utilisées a aidé à compenser les limites inhérentes à chaque méthode ou source de données. Grâce aux mesures d'atténuation, l'équipe d'évaluation a confiance en la validité et en la fiabilité des résultats et, s'il y a lieu, a fourni des mises en garde ou des mises en contexte pour soutenir une interprétation juste et exacte.

2. Profil du sous-programme Productivité et croissance

Mettant l'accent sur la capacité de productivité et de croissance au Canada atlantique, le sous-programme P et C fait partie du programme Développement des entreprises dans l'AAP de l'Agence (**Annexe E**), qui vise l'amélioration de la croissance et de la compétitivité des petites et moyennes entreprises du Canada atlantique. Les deux autres sous-programmes soutenant le DE sont PCE, qui vise à augmenter les avantages économiques pour le Canada atlantique émanant des marchés internationaux, et I et C, qui vise à renforcer la capacité d'innovation et de commercialisation du Canada atlantique.

Le programme DE est combiné à trois autres secteurs de programme pour constituer l'AAP de l'APECA, soit Développement des collectivités (DC); Politiques, défense des intérêts et coordination (PDIC) et Services internes. Ensemble, ces quatre composantes de l'AAP soutiennent le résultat stratégique de l'Agence consistant à développer une économie concurrentielle au Canada atlantique.

Le sous-programme P et C aide les PME du Canada atlantique à avoir accès à l'information, aux compétences en affaires et au financement dont elles ont besoin pour démarrer ou prendre de l'expansion. Le financement de P et C est fourni par l'entremise du PDE de l'APECA, et comprend les initiatives suivantes :

- Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) – 2009-2010 et 2010-2011
- Initiative Femmes en affaire (IFA) – 2002-2003 à 2009-2010[11]
- Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE) – 2002-2003 à 2009-2010

[11] Même si l'IJE et l'IFA ont pris fin, le PDE continue de soutenir des projets ciblant les jeunes et les femmes.

2.1 Théorie de programme

Une théorie de programme sert à communiquer les liens de causalité présumés entre des éléments de programme. Cette théorie est présentée en général sous la forme d'un modèle logique qui indique la portée, les activités et les résultats immédiats et à long terme (ou stratégiques) du programme. Même si le modèle logique de P et C de l'APECA fait actuellement l'objet de révisions, les activités et les résultats attendus sont décrits ci-dessous. Le plus récent modèle logique ayant été approuvé et une description complète des résultats sont présentés à l'**Annexe F**.

Activités

Les investissements de P et C sont réalisés en fournissant des contributions remboursables directes aux entreprises qui augmentent leur compétitivité grâce à des activités à l'appui des améliorations de la productivité (p. ex. l'achat de nouvelles technologies/équipement), les démarrages/mises sur pied d'entreprises, les agrandissements, les modernisations, la commercialisation intérieure, le perfectionnement des compétences en affaires, de même que la formation et l'embauche de personnel qualifié. Des contributions non remboursables sont aussi versées à des organisations à but non lucratif comme les associations de développement de l'économie et des entreprises qui mènent des activités favorisant la productivité des entreprises, la mise sur pied d'entreprises, l'entrepreneurship et la croissance ainsi que le perfectionnement des compétences en affaires (voir la Section 2.5 pour une répartition des types de projets). Les programmes de P et C comprennent également des activités soutenues dans le cadre d'un type de projet appelé Initiative visant la productivité et les compétences en affaires (IPCA)[12]. Ces projets, dont la vaste majorité est non remboursable, visent l'amélioration de la compétitivité par l'entremise de la formation, du perfectionnement des compétences et de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans visant à améliorer l'efficacité de la production, la qualité du produit ou l'efficacité de la gestion environnementale. L'Agence administre également Entreprises Canada, qui offre de l'information exhaustive sur les services, programmes, ressources et règlements gouvernementaux servant à aider les entreprises. En réduisant la complexité des relations avec les divers ordres gouvernementaux, Entreprises Canada joue un rôle vital dans le processus de développement des entreprises.

Résultats

Grâce à son soutien direct aux entreprises, le sous-programme P et C devrait donner lieu à par des agrandissements (reconnaissables par une capacité de production accrue – de nouveaux produits ou un volume accru), à des modernisations accrues (p. ex. augmentations de l'efficacité de la production/productivité), à la mise en œuvre fructueuse de technologies ou d'équipement nouvellement acquis, à l'amélioration des procédés et des produits, à de plus grandes compétences en affaires dans les PME ou à l'augmentation des capacités et des activités de commercialisation intérieure.

Des résultats à court terme de mesures d'aide aux entreprises fournies par différentes organisations non gouvernementales et de services d'information offerts par l'entremise d'Entreprises Canada devraient permettre d'améliorer les connaissances et les compétences des entrepreneurs nouveaux ou existants au Canada atlantique, qui à leur tour permettront

[12] L'IPCA était financée à l'origine dans le cadre de la sous-activité Innovation. Ces activités sont devenues un type de projet dans le cadre du sous-programme P et C lorsqu'il a été établi en 2011-2012.

d'améliorer leur capacité de démarrer ou d'agrandir leurs entreprises, d'améliorer leur productivité, de commercialiser leurs produits, etc.

On s'attend à ce que ces résultats immédiats de P et C, sur une période de temps, contribuent au lancement et à la croissance d'entreprises, à l'augmentation des ventes ainsi qu'à une productivité accrue pouvant contribuer à augmenter les marges de profit au fil du temps. En fin de compte, ces résultats devraient contribuer à améliorer la productivité et la croissance des PME de l'Atlantique.

En plus du modèle logique de P et C, un cadre d'analyse conceptuel des incidences (**Annexe G**) a été élaboré en 2012, dans le contexte d'un processus de planification de l'évaluation pour tous les sous-programmes du DE. Le cadre illustre les types d'activités mises en œuvre, les intervenants concernés, les résultats à court et à moyen terme, ainsi que l'incidence désirée. Il montre l'environnement complexe dans lequel le sous-programme P et C est exécuté, et illustre la contribution de l'APECA par l'intermédiaire d'autres sous-programmes ainsi que des facteurs contextuels externes. Le cadre montre des liens réciproques entre les activités, les résultats et l'incidence de P et C.

2.2 Responsabilité et gouvernance de programme

Le comité de la haute direction de l'APECA est le forum de gouvernance interne le plus élevé, qui appuie le président (sous-ministre de l'APECA) dans l'élaboration de politiques et de programmes pour l'Agence. En font partie des vice-présidents régionaux et des membres affiliés de la haute direction, choisis par le président, afin de veiller à un niveau adéquat d'expertise et d'expérience.

Le siège social (SS) de l'APECA, situé à Moncton (Nouveau-Brunswick), et ses bureaux régionaux d'Halifax, de Charlottetown, de St. John's et de Fredericton se partagent la responsabilité du programme DE, y compris des sous-programmes connexes comme P et C. Cela comprend le directeur général du DE au SS et les directeurs régionaux du DE. Le directeur général du DE relève directement du vice-président, Politiques et programmes, tandis que les directeurs régionaux du DE relèvent des directeurs généraux des Opérations situés dans leur région respective. Chaque bureau régional, dirigé par un vice-président, est responsable de contribuer à l'élaboration des politiques de l'APECA ainsi qu'à l'exécution des programmes de l'Agence, dans sa propre province[13].

2.3 Approbation de projets et pouvoir de signature

L'APECA a mis en place un instrument concernant la délégation des pouvoirs de signer des documents financiers qui stipule les pouvoirs de signature pour divers montants de dépense, conformément à la Politique sur les paiements de transfert, à la Politique sur la délégation de pouvoirs et aux autres politiques, lois ou règlements applicables.

Le Programme de développement des entreprises (PDE) est le principal programme de transfert de paiements utilisé pour financer des projets du sous-programme P et C. Le pouvoir de signature dans le cadre du PDE est délégué à divers niveaux selon le bureau et le type de projet. Les régions de l'APECA peuvent restreindre davantage les niveaux de pouvoirs de signature en

[13] Le modèle de sous-délégation de pouvoir varie légèrement d'une région à l'autre. Le pouvoir délégué et la structure de gestion de chaque région ont été validés dans le cadre du processus d'évaluation.

fonction du montant du financement et du type de projet. Selon l'instrument de délégation de l'APECA, certains gestionnaires et agents de programme du PDE ont le pouvoir d'approuver des contributions pouvant aller jusqu'à un maximum de 300 000 $. Les directeurs, les directeurs généraux des Opérations et les vice-présidents ont le pouvoir d'approuver des contributions pouvant aller jusqu'à 500 000 $. Le président de l'APECA peut approuver des contributions d'un montant maximal de 1 000 000 $; cependant, des directives du ministre/ministre d'État sont requises pour toutes les contributions entre 1 000 000 $ et 10 000 000 $.

2.4 Profil des dépenses

Les activités du sous-programme P et C de l'Agence sont financées par l'intermédiaire du PDE. Les résultats attendus des activités de programme sont conformes aux objectifs du PDE, qui consistent à :

- améliorer la croissance et le caractère concurrentiel des PME de la région de l'Atlantique;
- voir au dynamisme et à la viabilité des collectivités au Canada atlantique;
- fournir des politiques et des programmes qui visent à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique.

Financement approuvé

Le tableau 1 présente un aperçu des projets de P et C approuvés et de l'aide financière sous forme de subventions et contributions (S et C) au cours de la période de six ans visée par l'évaluation[14]. Dans l'ensemble, le nombre de nouveaux projets et le montant du financement approuvé ont augmenté de façon constante pendant toute la période.

[14] Les totaux pour « Aide de l'APECA » sont présentés en fonction de la date d'approbation du projet, ce qui signifie que le total de l'aide est signalé pour l'année au cours de laquelle le projet a été approuvé plutôt que celle au cours de laquelle les fonds ont été versés. Le financement approuvé au cours d'une année donnée peut également avoir été versé au cours des années subséquentes.

Tableau 1 : Projets du sous-programme P et C et aide de l'APECA sous forme de S et C approuvée, 2009-2014[15]

Exercice approuvé	Projets (n^{bre})	Aide de l'APECA (en millions de dollars)	Total des coûts du projet (en millions de dollars)
2008-2009	414	45,3	107,2
2009-2010	444	44,7	115,9
2010-2011	430	53,7	150,6
2011-2012	485	57,4	174,3
2012-2013	493	69,4	191,8
2013-2014	461	61,1	171,9
Total	**2 727**	**331,6**	**911,8**

Source : Base de données QAccess, mai 2014

Dépenses

Les dépenses du sous-programme P et C de 2008-2009 à 2013-2014 sont présentées au **Tableau 2**. Les dépenses sous forme de S et C versées dans le cadre de P et C (277,9 millions de dollars) représentent approximativement 29,5 p. 100 des dépenses sous forme de S et C pour le DE au cours de la période (941,8 millions de dollars). Les dépenses du sous-programme P et C pour le fonctionnement et l'entretien (F et E) totalisent 57,4 millions de dollars, soit 17,1 p. 100 du total des dépenses de P et C[16].

[15] En 2009-2010 et en 2010-2011, l'APECA a accordé 2,6 millions de dollars à 7 projets du PDE-FAC en N.-É. et au N.-B. Même si les résultats des projets du PAE, comme ceux financés grâce au FAC, ne sont pas inclus dans la portée de la présente évaluation, ils sont représentés dans les tableaux financiers pour fournir un aperçu complet du financement offert grâce au sous-programme. L'APECA a présenté un rapport final au SCT sur les résultats du FAC en janvier 2013.

[16] Les différences de chronologie se rapportant à la reconnaissance des dépenses entre QAccess et le système financier de l'APECA expliquent l'écart entre « l'aide de l'APECA » du Tableau 2 et le total des « S et C » indiqué au Tableau 3.

Tableau 2 : Dépenses du sous-programme P et C, de 2009 à 2014[17]

Exercice	S et C (en millions de dollars)	F et E (en millions de dollars)		Total (en millions de dollars)[18]
		Salaires	Frais de fonctionnement généraux	
2008-2009	40,1	9,8	3,8	53,7
2009-2010	39,5	6,1	2,9	48,6
2010-2011	39,1	6,7	2,4	48,2
2011-2012	41,5	7,0	1,9	50,3
2012-2013	57,0	6,1	1,6	64,7
2013-2014	60,7	7,3	1,7	69,7
Total	277,9	43,1	14,3	335,3

Source : Données du GX, mai 2014

2.5 Priorités du programme et profil des projets

Priorités du programme

Les priorités et facteurs contextuels suivants sont des considérations importantes en ce qui a trait aux programmes de P et C durant la période d'évaluation. Ils ont été reflétés dans les discussions avec la direction et dans certains des plans opérationnels et organisationnels annuels de l'Agence élaborés au cours de la période.

- Les activités de P et C étaient axées sur la réalisation de la priorité de l'Agence visant à « améliorer la productivité et la croissance des PME de l'Atlantique ».
- La direction a davantage mis l'accent sur le soutien des entreprises en croissance, en plus de l'augmentation des objectifs par rapport aux contributions remboursables commerciales du PDE.
- Une priorité a été établie en ce qui concerne l'utilisation de l'IPCA pour combler les lacunes en matière de compétences avec les clients des PME.
- La décision a été prise de ne pas renouveler des initiatives de financement qui ciblaient l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires pour les femmes et les jeunes, en choisissant plutôt de continuer à soutenir ce type de projet par l'entremise du PDE.
- Les plans régionaux reflétaient l'accent mis sur les principaux secteurs.

Types de projets et de clients

[17] Remarque : La différence entre le total de l'aide de l'APECA (Tableau 2) et le total du Tableau 3 est largement due aux différences de chronologie entre QAccess et le système financier GX.

[18] Les dépenses incluses dans le Tableau 2 qui ne font pas partie de la présente évaluation comprennent : affectation des services internes totalisant 3,9 millions de dollars (2,1 millions de dollars en salaires et 1,8 million de dollars en frais généraux de fonctionnement) et environ 3,2 millions de dollars (2,3 millions de dollars en salaires et 990 000 $ en frais généraux de fonctionnement) représentant Entreprises Canada, évalué par Industrie Canada dans le cadre de l'Évaluation du Réseau Entreprises Canada de 2013-2014. https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_03696.html

Le **Tableau 3** présente les principaux types de produits de P et C soutenus au Canada atlantique de 2008-2009 à 2013-2014. D'après l'analyse des données administratives, environ la moitié des projets soutenus pendant cette période visaient l'agrandissement ou la modernisation des entreprises par l'achat d'équipement et l'amélioration ou l'agrandissement des installations. Le deuxième type de projet le plus important, l'aide au soutien des entreprises (22 p. 100), représente une aide non remboursable aux organisations à but non lucratif comme les associations sectorielles et les centres de services aux entreprises qui, à leur tour, fournissent des services aux entreprises. La majorité des projets d'aide aux entreprises (90 p. 100) sont axés sur la promotion de l'entrepreneurship ou du perfectionnement des compétences et des connaissances requises pour se lancer en affaires ou faire croître une entreprise. L'**Annexe H** présente une répartition plus détaillée des activités d'aide aux entreprises.

Le financement de l'IPCA (14 p. 100) consistait en des contributions non remboursables aux entreprises pour les aider à embaucher les employés spécialisés dont ils avaient besoin ou répondre à leurs besoins en matière de formation ou de certification. Des montants relativement plus petits d'aide sous la forme de contributions ont été approuvés pour la mise sur pied de nouvelles entreprises (7 p. 100) et pour entreprendre des activités de développement des marchés ou des plans ou des activités de commercialisation (6 p. 100). Cependant, une analyse des données a révélé qu'environ 50 projets supplémentaires sous la catégorie Agrandissement et modernisation et 181 projets de l'IPCA comprenaient également des activités liées à la commercialisation.

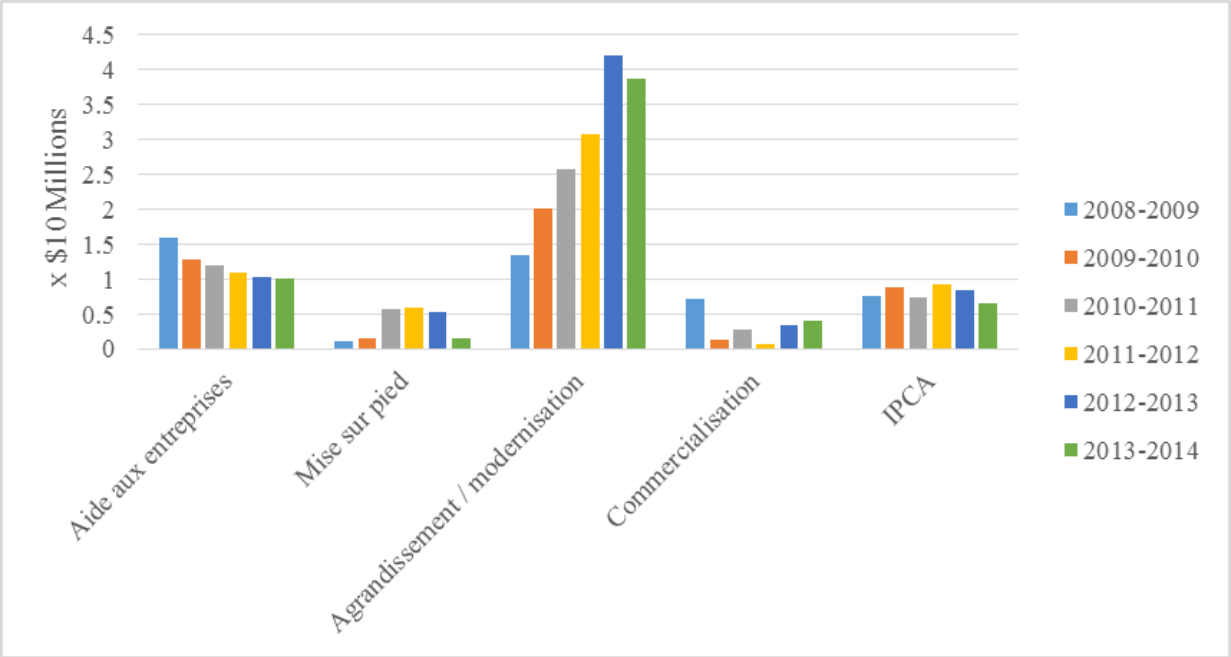
Tableau 3 : Projets de P et C approuvés et financement, de 2008-2009 à 2013-2014

Type de projet	Description	Projets (n^{bre})	Projets (%)	Aide de l'APECA (en millions de dollars)	Aide de l'APECA (%)
Agrandissement /modernisation	Agrandissement, modernisation, amélioration, rénovation des installations, achat de nouveaux équipements et machinerie, augmentation des ventes, acquisition de technologie, fonds de roulement	767	28	170,6	51
Aide aux entreprises	Formation, counseling, mentorat aux PME dans certains secteurs de l'industrie, PME générales, et groupes spécialement ciblés, promotion de l'entrepreneurship chez les jeunes et mesures de soutien	615	22	72,2	22
IPCA	Embauche d'experts, obtention de certifications, mise en place d'améliorations	1 163	43	47,8	14
Mise sur pied	Mise sur pied de nouvelles installations, achat de nouveaux équipements et technologies	97	4	21,5	7
Commercialisation	Activités promotionnelles, embauche d'experts en commercialisation	85	3	19,5	6
Total		**2 727**	**100,0**	**331,6**	**100,0**

Source : Base de données QAccess, mai 2014

Le montant de l'aide approuvée pour ces types de projets chaque année est indiqué à la **Figure 1**. L'importante augmentation des projets d'agrandissement et de modernisation correspond à la décision de la direction de se concentrer davantage sur la croissance des entreprises (en versant des contributions remboursables aux entreprises en croissance) durant cette période. Une partie de l'augmentation observée dans les projets d'agrandissement et de modernisation en 2012-2013 et en 2013-2014 est due à la décision d'inclure tous les projets représentant d'importants coûts en équipement et des activités de commercialisation à l'échelle nationale dans le nouveau sous-programme P et C qui a précédemment été codé à d'autres sous-programmes du DE.

Figure 1 : Aide de l'APECA approuvée pour les types de projet de P et C par exercice



Source : Base de données QAccess, mai 2014

Le **Tableau 4** présente les types de clients aidés par P et C au cours de la période d'évaluation. Les PME ont reçu 75 p. 100 du financement global (environ 250 millions), sous la forme de contributions remboursables (p. ex. financement par emprunt), et de contributions non remboursables ciblant la productivité et le perfectionnement des compétences en affaires. La majorité des autres fonds approuvés sont allés aux universités et collèges (5 p. 100; 18 millions de dollars) ou à d'autres types d'organisations sans but lucratif (17 p. 100; 59 millions de dollars), pour leurs efforts à promouvoir l'entrepreneurship et à fournir des mesures d'aide aux entreprises.

Tableau 4 : Clients de P et C et financement, de 2009 à 2014

Types de clients	Projets (n^{bre})	Projets (%)	Aide de l'APECA (en millions de dollars)	Aide de l'APECA (%)
PME	2 077	76	248,9	75
Autres organisations sans but lucratif	263	10	37,9	11
Universités/collèges	131	5	17,9	5
Organismes de développement économique des collectivités communautaire et organismes municipaux	109	4	7,8	2
Associations de l'industrie	63	2	7,2	2
Associations professionnelles/chambres de commerce	42	2	6,1	2
Coopératives	18	1	3,5	1
Conseils de bande indienne/communautés autochtones	12	0	1,4	0
Provinces/sociétés d'État provinciales	8	0	0,7	0
Gouvernement fédéral/sociétés d'État fédérales	4	0	0,2	0
Grand total	**2 727**	**100**	**331,6**	**100**

Source : Base de données QAccess, mai 2014.

3. Constatations : Pertinence

La pertinence du sous-programme P et C a été évaluée en examinant le besoin continu en matière de programmes et l'harmonisation entre les programmes, les priorités du gouvernement du Canada et de l'Agence, et les rôles et les responsabilités du fédéral.

3.1 Besoin continu des programmes

Critères de jugement	Principale constatation
Les besoins relatifs aux programmes sont toujours présents, au moins au même degré qu'il y a cinq ans, y compris ceux se rapportant à la promotion de l'entrepreneurship, au perfectionnement des compétences en affaires, à l'agrandissement et à la modernisation d'une entreprise, et à l'accès à l'expertise.	Même si la capacité des PME d'avoir accès à des capitaux s'est accrue à certains égards depuis l'évaluation précédente, l'accès aux capitaux continue d'être plus difficile au Canada atlantique que dans le reste du Canada. La productivité du travail globale, y inclus dans le secteur manufacturier et dans d'autres secteurs soutenus par l'APECA, est plus faible dans de nombreuses régions du Canada atlantique que dans le reste du pays. Les programmes d'entrepreneurship et les mesures visant le perfectionnement des compétences en affaires, allant de la formation générale et de la sensibilisation à l'entrepreneurship aux compétences en affaires plus spécialisées, sont nécessaires. Les informateurs clés ont signalé que le manque de compétences en affaires nuit à la réussite de nombreuses PME de l'Atlantique.

Critères de jugement	Principale constatation
	Le besoin d'aide à la planification de la succession d'une entreprise s'accentue afin de soutenir l'existence d'entreprises viables au Canada atlantique.
Preuve des réponses appropriées des programmes à l'évolution d et des besoins, y compris des changements apportés dans d'autres programmes.	Les programmes de P et C visent à répondre à bon nombre des besoins changeants au Canada atlantique, y compris les besoins se rapportant à l'accès aux capitaux et à l'amélioration de la productivité. Même si des exercices de planification annuels ont lieu, les intervenants externes ont évoqué le besoin de mettre en place une stratégie articulée et communiquée par rapport à P et C, qui tiendrait compte des principaux objectifs, activités et priorités, notamment la promotion et les mesures de soutien de l'entrepreneurship et les activités de perfectionnement des compétences en affaires, ainsi que des programmes commerciaux.
Les principaux intervenants tiennent compte de l'information sur l'environnement changeant de la PME au Canada atlantique dans leur prise de décisions (c.-à-d. la direction de l'APECA).	La prise de décisions tient compte de l'information sur le contexte économique changeant et des besoins changeants des entreprises. Cependant, la prise de décisions pourrait être mieux soutenue par davantage de consultations avec les intervenants externes, de meilleurs liens avec les divisions de la politique et les autres sources de recherche, y compris la recherche stratégique dans certains domaines, et le renseignement stratégique pour travailler avec les clients.

Contexte économique

Les conditions économiques ont joué un rôle important en influençant les défis auxquels a été confrontée l'APECA de 2008-2009 à 2013-2014. La récession mondiale qui a débuté en 2008 a créé des difficultés dans les quatre provinces atlantiques. À la fin de 2014, le taux de chômage du Nouveau-Brunswick n'étaient pas encore revenus à son niveau d'avant la récession, et le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) a été négatif ou presque négligeable pendant la majeure partie de cette période. En Nouvelle-Écosse, à la fin de 2014, le taux de chômage était plus élevé qu'il ne l'avait été en 2008, tandis que le PIB a très peu augmenté. L'Île-du-Prince-Édouard s'est légèrement mieux remise de la récession, avec un taux de chômage qui a diminué pour se rapprocher de celui de 2008, et un taux de croissance faible mais constant du PIB chaque année.

Cependant, l'expérience de Terre-Neuve-et-Labrador au cours de la période a été différente de celle des autres, puisque la province a connu une période de croissance sans précédent et un taux de chômage record causé par un certain nombre de grands projets dans les secteurs du pétrole et du gaz, des mines et de l'hydroélectricité. Malgré cela, le taux de chômage de Terre-Neuve-et-Labrador est demeuré le plus élevé au pays, essentiellement en raison des

niveaux élevés de chômage dans de nombreuses régions rurales qui dépendent des industries traditionnelles en déclin.

Défis démographiques et pénuries de main-d'œuvre

L'économie du Canada atlantique est façonnée par le fait que cette région compte les populations les plus âgées et les plus rurales du Canada. Lors du recensement de 2011, parmi toutes les provinces, l'âge médian de la population était le plus élevé à Terre-Neuve-et-Labrador, suivie des trois provinces maritimes[19]. Le vieillissement de la population a été accentué par l'émigration, cette tendance étant la plus élevée pour les 18 à 24 ans, mais constatée aussi pour les enfants et les adultes jusqu'à 44 ans.

Les provinces atlantiques comptent également la proportion la plus élevée de personnes habitant en région rurale, ce qui rend le développement économique encore plus difficile. Comparativement à la moyenne canadienne où 19 p. 100 de la population habite en région rurale, la population rurale des provinces atlantiques varie de 41 p. 100 à Terre-Neuve-et-Labrador à 53 p. 100 à l'Île-du-Prince-Édouard [20]. Dans le même ordre d'idées, une proportion importante de petites et de moyennes entreprises sont situées en région rurale, avec un taux de 51 p. 100 à l'Île-du-Prince-Édouard, 34 p. 100 en Nouvelle-Écosse, 42 p. 100 à Terre-Neuve-et-Labrador, mais seulement 1 p. 100 au Nouveau-Brunswick.[21].

En raison du vieillissement de la population, une diminution de la taille de la population active, en incluant les travailleurs autonomes et les autres types de travail (spécialisé ou non), est prévue pour le Canada atlantique au cours des futures années, et devrait limiter la croissance du PIB dans cette région. La plupart des prévisions s'attendent à, au minimum, une diminution considérable de la taille de la population active à mesure que les gens prennent leur retraite. Bon nombre prévoient également des pénuries de main-d'œuvre, car il n'y aura pas assez de travailleurs pour pourvoir aux postes disponibles[22]. Actuellement, l'économie des provinces atlantiques connaît un certain nombre d'inadéquations ou un déséquilibre des compétences, car les compétences des travailleurs sans emploi ne correspondent pas à celles qui sont nécessaires pour pourvoir aux postes disponibles. D'autres facteurs contribuent à ce décalage, comme le fait que les travailleurs et les emplois se trouvent dans des régions géographiques différentes, et l'hésitation ou l'incapacité des employeurs d'augmenter les salaires pour attirer les travailleurs. Les informateurs clés ont indiqué que le fait de trouver des travailleurs possédant les compétences et l'expertise requises constituait un défi pour les PME qui sont des clientes de l'APECA. Dans le même ordre d'idées, dans le sondage auprès des clients, 33 p. 100 des répondants ont indiqué que « l'accès à des travailleurs qualifiés » représentait un obstacle de taille à l'expansion de leurs entreprises.

---

[19] Statistique Canada. 2012. Chiffres de 2011 selon l'âge et le sexe pour les deux sexes pour les provinces et les territoires du Canada, Âge et sexe – Faits saillants en tableaux. *Recensement de 2011*. Statistique Canada, catalogue nº 98-311-XWE2011002. Ottawa. Publié le 29 mai 2012

[20] Statistique Canada, Tableaux sommaires : Population urbaine et rurale, par province et territoire, *Recensement de la population de 2011*, www.statcan.gc.ca

[21] Industrie Canada. *Les provinces canadiennes – édition spéciale : Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Septembre 2013, www.ic.gc.ca

[22] Voir : David Chaundy et al., *Le défi des compétences : cinq enjeux déterminants pour le marché du travail au Canada atlantique*, Conseil économique des provinces de l'Atlantique, octobre 2012, www.apec-econ.ca

Besoin d'avoir accès aux capitaux

Lors de la dernière évaluation de ces activités en 2010, il a été révélé que les PME du Canada atlantique avaient plus de difficulté que les entreprises des autres régions du Canada à obtenir du financement. Depuis ce temps, l'écart s'est rétréci, mais l'accès aux capitaux demeure malgré tout un défi pour les entreprises de la région.

Selon l'*Enquête sur le financement et la croissance des PME*[23] d'Industrie Canada, 57,7 p. 100 du financement par emprunt ou capitaux propres des PME du Canada atlantique est fourni par les banques, ce qui est comparable au taux canadien de 55,7 p. 100. Cependant, les gouvernements fournissent un pourcentage plus élevé (12,9 p. 100) du financement au Canada atlantique, comparativement à la moyenne canadienne (6,5 p. 100). La différence semble découler des taux plus faibles de financement par les caisses populaires au Canada atlantique, qui n'est que de 9,7 p. 100.

En ce qui concerne le financement par emprunt, 24,2 p. 100 des PME du Canada atlantique l'ont demandé en 2011[24], ce qui se compare étroitement à la moyenne nationale de 25,5 p. 100. Cependant, le montant moyen demandé pour le financement au Canada atlantique était plus faible que dans toutes les autres provinces, les demandes étaient plus susceptibles d'être approuvées en partie plutôt qu'intégralement, et le taux d'intérêt moyen chargé pour le financement par emprunt était plus élevé dans la région de l'Atlantique (7,1 p. 100 comparativement à 6,7 p. 100 dans l'ensemble du Canada). Ainsi, les conditions de crédit ne sont peut-être pas aussi favorables que dans les autres régions du Canada.

En ce qui concerne le financement par actions, les taux de demande étaient plus bas au Canada atlantique, à seulement 1,7 p. 100 des entreprises, comparativement à 2,3 p. 100 pour le Canada dans son ensemble. Le taux d'approbation du plein montant des demandes de financement par actions s'élevait à 53,9 p. 100 au Canada atlantique, soit beaucoup moins que la moyenne nationale de 69,3 p. 100. L'« investissement providentiel », dans le cadre duquel une personne ou un groupe fournit un financement privé (habituellement sous la forme de financement par actions, mais il peut également s'agir de financement par emprunt) pour une entreprise, est également moins courant au Canada atlantique. Un sondage effectué en 2013 auprès des entrepreneurs de Terre-Neuve-et-Labrador a révélé une participation de 2 p. 100 dans l'investissement providentiel, contre 3,9 p. 100 pour le reste du Canada[25].

Dans l'ensemble, l'accès au financement demeure un défi pour les entreprises canadiennes, et à plus forte raison au Canada atlantique. Dans le sondage auprès des clients de Productivité et croissance de l'APECA, l'accès aux capitaux a été le principal défi le plus fréquemment cité à l'expansion de leur entreprise, signalé par 34 p. 100 des répondants.

---

[23] Industrie Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2011*. Site Web d'Industrie Canada, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02775.html

[24] Industrie Canada, 2011, Ibid.

[25] Gary Gorman, Dennis Hanlon et Blair Winsor, *GEM Newfoundland and Labrador Report 2013*, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), p. 20. www.gemconsortium.org

Besoin de productivité accrue

Il continue d'y avoir un besoin de productivité accrue de la part des entreprises du Canada atlantique. En ce qui concerne la productivité du travail (c.-à-d. la valeur du PIB par heure travaillée), en 2013, Terre-Neuve-et-Labrador s'est classée au second rang parmi les provinces par rapport à la productivité du travail totale des industries du secteur des entreprises en raison de la prospérité des secteurs du pétrole et du gaz et des mines, tandis que les trois provinces maritimes occupaient les derniers rangs, soit le 8e pour le Nouveau-Brunswick, le 9e pour la Nouvelle-Écosse et le 10e pour l'Île-du-Prince-Édouard[26]. Le rendement de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador en ce qui a trait à la productivité du travail est dû presque entièrement à l'industrie pétrolière et gazière. Dans bon nombre d'autres secteurs, y inclus la fabrication de biens durables et non durables, les taux de productivité de la province demeurent bas.

Le développement de nouveaux marchés pour les entreprises du Canada atlantique, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, peut jouer un rôle dans l'augmentation de la productivité en permettant de plus grandes économies d'échelle et des augmentations des ventes. Une augmentation des ventes par travailleur, en retour, améliore la productivité de la PME.

Besoin d'entrepreneurship et de perfectionnement des compétences en affaires

Selon les sondages sur le climat des affaires au Canada, le milieu de l'entrepreneurship est assez bien vu, car les gens sont nombreux à croire que l'entrepreneurship est un bon choix de carrière et qu'il existe des possibilités de réussite[27]. Même si les attitudes par rapport à l'entrepreneurship sont relativement positives, il y a un manque de connaissances et de compétences en ce qui concerne la façon de démarrer une entreprise et de l'agrandir. De plus, depuis 2008-2009, la propriété d'entreprise en tant que proportion de la population active est plus basse au Canada atlantique – ayant passé de 12,1 p. 100 à 12,7 p. 100 – qu'elle ne l'est dans l'ensemble du Canada – ayant passé de 15,6 p. 100 à 16,1 p. 100[28]. Les besoins de nature générale comprennent la sensibilisation et l'éducation au sujet de l'entrepreneurship pour permettre aux gens d'être en mesure de cibler les possibilités entrepreneuriales et de les saisir, que ce soit par l'entremise du système d'éducation traditionnel, du système professionnel ou de la formation.

En ce qui concerne le besoin en matière de perfectionnement des compétences en affaires, il s'agit des compétences en affaires, des compétences en gestion et des compétences techniques, qui peuvent souvent être acquises par l'entremise de l'encadrement, du mentorat et des services de conseils et de consultation en affaires[29]. Les informateurs clés ont souligné la nécessité de perfectionner les compétences en affaires, notamment la gestion de la trésorerie et la gestion

---

[26] Statistique Canada, *Tableau 383-0029 Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises*, CANSIM (base de données). Consultée le 9 avril 2015

[27] Cooper H. Langford, Peter Josty et J. Adam Holbrook. *Driving Wealth Creation and Social Development in Canada : 2013 GEM Canada National Report*, Global Entrepreneurship Monitor, 2013

[28] Statistique Canada, *Tableau 282-0012 – Enquête sur la population active (EPA), estimations de l'emploi selon la catégorie de travailleur, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et le sexe, annuel (personnes)*, CANSIM (base de données). Consultée le 20 mars 2015

[29] OCDE, *Création d'emplois et développement économique local*, Éditions OCDE, 2014. DOI : 110.1787/9789264215009-en

générale d'entreprise, ainsi que les connaissances se rapportant à l'agrandissement d'une entreprise (p. ex le développement des ventes et des marchés, la logistique et la distribution).

Portée dans laquelle l'APECA répond aux besoins

Les résultats indiquent que les programmes de P et C visent à répondre aux besoins. Pour répondre au besoin en ce qui concerne l'accès aux capitaux, les programmes de P et C de l'APECA ont versé des contributions remboursables non garanties sans intérêt aux entreprises du Canada atlantique afin de les aider à surmonter leurs difficultés à avoir accès aux capitaux qui les aideraient à croître. Les programmes de P et C ont également fourni du financement aux organisations qui aident les entreprises à accéder aux capitaux et à faire la promotion de l'état de préparation des investisseurs, comme du soutien pour les réseaux d'investissement providentiel. Le soutien de l'APECA est demeuré axé sur les clients des régions rurales et urbaines. Le sous-programme P et C a soutenu 1767 projets ruraux et 960 projets urbains dans le cadre de la portée de l'évaluation. Au total, 235 millions de dollars (71 p. 100) ont été versés pour des initiatives rurales, tandis que 96 millions de dollars (29 p. 100) ciblaient des initiatives urbaines[30].

Les programmes de P et C ont également répondu au besoin d'améliorations de la productivité en permettant l'achat de nouvelles technologies novatrices et en facilitant l'accès à l'expertise spécialisée dont ont besoin les entreprises pour accroître leur productivité. Par exemple, P et C a permis aux PME d'acquérir de l'expertise en ce qui concerne les méthodes de fabrication allégées, à la fois par l'entremise de mesures directes de l'IPCA aux entreprises et par le soutien d'organisations sans but lucratif comme Manufacturiers et Exportateurs du Canada, qui fournissent des conseils aux PME. L'APECA a également soutenu des projets visant le développement des ventes et des marchés pour aider les entreprises, ce qui contribue à améliorer la productivité (ventes par travailleur).

L'APECA a soutenu les besoins en matière de perfectionnement des compétences en affaires par l'entremise des programmes de P et C. En ce qui concerne les services directs aux PME, l'IPCA a constitué un outil essentiel qui a été utilisé pour la prestation de services de consultation et de conseils pour les compétences spécialisées (1 163 projets totalisant 21,6 millions de dollars d'aide approuvée). L'APECA a également fourni du soutien aux organisations qui offrent des initiatives de perfectionnement des compétences en affaires aux PME dans l'ensemble des secteurs ou dans des secteurs et des groupes cibles précis (plus de 295 projets approuvés totalisant 42 millions de dollars au cours de la période). Les activités de perfectionnement des compétences en affaires sont également soutenues par l'entremise d'autres sous-programmes de l'APECA. Par exemple, des activités semblables axées sur les régions rurales sont soutenues par le sous-programme Investissement dans les collectivités[31] de l'APECA, et les initiatives

[30] Veuillez noter que les contributions aux associations ayant leur bureau principal dans une région urbaine, mais offrant des services dans l'ensemble d'une province ont été comptées comme étant « rurales ».

[31] Selon l'évaluation récente des sous-programmes Mobilisation des collectivités et Investissement dans les collectivités de l'APECA (2013), au cours de la période de quatre ans de 2008-2009 à 2011-2012, dans le cadre des programmes MC et d'I et C, l'APECA a soutenu 76 projets de perfectionnement des compétences en affaires, pour un total de 10,4 millions de dollars en investissements. Ces projets ciblaient surtout les PME en général (29 projets totalisant 4,9 millions de dollars), et les PME dans certains secteurs de l'industrie (43 projets totalisant 4,8 millions de dollars). Chaque région a financé certains projets de PCA dans le cadre du sous-

soutenues dans le cadre du sous-programme Innovation et commercialisation fournissent des conseils et des activités de perfectionnement des compétences pour les entreprises à orientation technologique.

En plus des activités de perfectionnement des compétences en affaires décrites ci-dessus, l'APECA a soutenu des initiatives d'entrepreneurship ciblant les jeunes par l'entremise du sous-programme P et C. Plus particulièrement, l'Agence a approuvé 268 projets totalisant plus de 22 millions de dollars pour des initiatives faisant la promotion de l'entrepreneurship comme choix de carrière ou soutenant le démarrage de nouvelles entreprises par l'entremise de la formation, des conseils ou d'autres types de soutien (voir la prochaine section pour de plus amples détails). Les informateurs clés ont indiqué que les initiatives d'entrepreneurship soutenues dans les établissements postsecondaires étaient particulièrement prometteuses, car elles intègrent la formation en entrepreneurship aux autres disciplines et peuvent fournir de l'expérience pratique dans le démarrage d'entreprise.

Par leur nature, les services directs aux entreprises offerts par P et C ont tendance à soutenir les entreprises plus anciennes (les résultats du sondage auprès des clients indiquent qu'environ 85 p. 100 des entreprises sont âgées d'au moins cinq ans) plutôt que les nouveaux entrepreneurs, en accordant une place importante aux dépenses en immobilisations pour le secteur manufacturier et les autres secteurs. Les personnes interrogées ont expliqué que les nouvelles ou jeunes entreprises sont moins susceptibles de satisfaire aux exigences en matière de financement se rapportant aux finances ou à l'expérience, et croient que ces besoins sont largement satisfaits par d'autres organisations comme les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) ou d'autres organisations sans but lucratif qui offrent du micro-crédit ou une autre forme d'aide, et dont plusieurs sont soutenues par d'autres secteurs des programmes de l'APECA. De plus, le sous-programme I et C à l'Agence met davantage l'accent sur l'octroi de financement par emprunt aux entreprises en démarrage, en particulier dans les secteurs de la technologie, et soutient également les organisations sans but lucratif qui aident les initiatives de démarrage en mettant sur le marché de nouvelles technologies.

Les personnes interrogées à l'interne ont souligné le besoin de faire l'inventaire des mesures de soutien à l'entrepreneurship dans la région, à l'intérieur et à l'extérieur de l'APECA, pour déterminer où se trouvent les lacunes importantes et cibler les pratiques exemplaires qui devraient être adoptées pour maximiser les répercussions des projets. Certaines régions de l'APECA ont entrepris ce travail, et la direction de P et C de l'APECA prévoit effectuer un examen de l'entrepreneurship et des compétences en affaires dans l'ensemble de l'Agence.

Pour demeurer informée de l'évolution des besoins, l'APECA a entrepris du travail de recherche et d'élaboration des politiques sur les principaux enjeux, ainsi qu'une collaboration ou des consultations avec d'autres ministères. Cependant, certaines lacunes en matière d'information pourraient nécessiter de nouvelles recherches, et certains informateurs clés ont fait part d'obstacles en ce qui concerne l'accès à la recherche stratégique et à l'information se rapportant à certains secteurs, notamment l'information sur les principaux secteurs, les pratiques

---

programme DC, mais la majorité a été financée à Terre-Neuve-et-Labrador (27 projets) et au Nouveau-Brunswick (29 projets).

exemplaires qui améliorent la productivité, l'état de préparation des investisseurs, le développement des ventes et des marchés et l'entrepreneurship. Ils ont exprimé le désir de voir de meilleurs liens avec les divisions de la politique et les autres sources d'information, d'avoir un meilleur accès à la recherche stratégique pour modifier les programmes ou établir les stratégies, ainsi qu'au renseignement stratégique pour travailler avec les clients.

Même si les informateurs clés internes et externes ont indiqué que l'APECA a souvent de très bonnes pratiques en matière de collaboration et de consultation avec ses partenaires lors des projets et dans certains domaines, d'autres ont souligné qu'il serait avantageux que l'APECA adopte une approche favorisant une consultation accrue avec les intervenants externes pour soutenir la prise de décisions et l'élaboration de politiques et de directives de l'Agence ayant une portée plus vaste.

De nombreuses personnes interrogées à l'interne ont indiqué qu'il y avait une absence de stratégie articulée et communiquée en matière de P et C pour guider les activités et la prise de décisions. Une telle stratégie serait utile pour déterminer les principaux objectifs, les activités et les priorités en matière de P et C, et veiller à ce que les activités soient orientées vers l'atteinte de ces objectifs parmi les régions, tout en préservant une approche décentralisée permettant aux régions de répondre à leur contexte et à leurs besoins. Bon nombre de personnes interrogées ont évoqué la nécessité de déterminer une approche favorisant l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires et de concentrer davantage les efforts dans ce domaine, étant donné les besoins croissants dans la région du Canada atlantique.

Programmes ciblant les femmes et les jeunes entrepreneurs

Critères de jugement	**Principales constatations**
Preuve de la nature et de la portée du soutien de l'APECA aux jeunes et aux femmes et de son évolution au cours de la période d'évaluation	Il y a eu une diminution du soutien fourni par l'APECA aux projets favorisant l'entrepreneurship chez les jeunes dans le cadre des programmes de P et C au cours de la période d'évaluation. Le financement pour les initiatives qui ciblent les femmes est demeuré relativement stable au cours de cette période. Les informateurs internes ont exprimé le désir d'accroître les activités de planification et de coordination dans ce domaine.
Preuve du besoin de stratégies de programmes ciblant les femmes et les jeunes	Les informateurs clés, les taux de chômage chez les jeunes et les données démographiques (âge plus élevé des entrepreneurs au Canada atlantique) soutiennent le besoin de favoriser l'entrepreneurship chez les jeunes, mais également la planification de la succession des entreprises, pour encourager la survie et la croissance continue des entreprises viables du Canada atlantique à la suite du départ à la retraite de leur propriétaire. Les femmes continuent de représenter un secteur de croissance potentiel de l'entrepreneurship au Canada atlantique, et le besoin de soutenir les femmes entrepreneures existe toujours.

	Il y a une possibilité d'examiner la représentation des femmes dans les programmes commerciaux de l'Agence. Actuellement, l'Agence ne recueille pas de données ventilées par sexe pour permettre une telle analyse. L'Agence a récemment pris des mesures pour explorer la possibilité d'utiliser l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), mais n'a pas décidé la façon dont cet outil sera intégré aux activités en matière de politiques ou de planification.

On a demandé à l'équipe d'évaluation d'évaluer la portée dans laquelle les modifications aux programmes de financement ciblant les femmes et les jeunes entrepreneurs durant cette période avaient affecté la nature des projets approuvés, et d'établir s'il existait un besoin continu de fournir des mesures de soutien favorisant l'entrepreneurship ou le perfectionnement des compétences en affaires à ces groupes. L'**Annexe B** fournit des détails supplémentaires.

Soutien des jeunes entrepreneurs

L'Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE), qui a existé entre 2001 et 2010, était conçue pour fournir du financement pour le soutien d'organisations qui, à leur tour, aidaient à soutenir le développement de l'entrepreneurship chez les jeunes. Jusqu'en 2004-2005, les allocations de financement de l'IJE s'élevaient à 5,2 millions de dollars annuellement, et ont diminué à 2,5 millions de dollars par année par la suite. Après 2009-2010, la haute direction a décidé que l'IJE n'existerait plus à titre d'enveloppe budgétaire distincte, mais que ses projets seraient admissibles à du financement par l'entremise de la composante Services d'appoint aux entreprises du Programme de développement des entreprises de l'APECA.

Une analyse de toutes les descriptions de projets non commerciaux au sein des programmes de P et C a révélé que pendant les six années de la période d'évaluation, le total des projets visant à promouvoir l'entrepreneurship chez les jeunes ou à fournir des mesures de soutien aux jeunes pour se lancer en affaires représentait 31 p. 100 (22,2 millions de dollars) de l'ensemble du financement du sous-programme Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires (EPCA) de P et C[32]. Pendant la période, il y a eu une diminution du financement approuvé pour la promotion de l'entrepreneurship et les activités de soutien chez les jeunes, qui est passé de 4,8 millions de dollars en 2009, à 1,7 million de dollars en 2014. Le nombre de projets approuvés chaque année est passé de 57 à 34[33]. L'évaluation a permis de constater que les

[32] Ces chiffres comprennent tous les programmes qui font la promotion de l'entrepreneurship comme choix de carrière, et tous les projets ciblant les jeunes, y compris les contributions aux Centres universitaires d'aide aux entreprises, qui s'adressent aux jeunes, mais aussi à l'ensemble de la communauté d'affaires.

[33] Ce déclin dans le nombre de projets pourrait ne pas être aussi prononcé que les données l'indiquent en raison de la présence de projets pluriannuels – même si la plupart des projets pluriannuels ont été saisis dans les données d'évaluation ayant fait l'objet de l'examen, quelques-uns pourraient avoir été approuvés/ renouvelés peu après la fin de la période. Un autre facteur qui a influencé le déclin du nombre de projets ciblant les jeunes entrepreneurs est la fermeture de certaines organisations chargées de l'exécution des programmes au Nouveau-Brunswick.[33]

jeunes entrepreneurs pouvaient avoir accès à des projets de P et C qui ciblent la collectivité des PME en général; et comme indiqué dans la section précédente, l'Agence soutient aussi des projets à l'extérieur des programmes de P et C qui ciblent les nouvelles entreprises, dans le cadre des sous-programmes Innovation et commercialisation (p. ex. incubateurs et accélérateurs) et Développement des entreprises dans les collectivités (p. ex. financement par emprunt pour le démarrage d'entreprises et perfectionnement des compétences dans le cadre du programme Développement des collectivités de l'avenir).

Un certain nombre d'informateurs clés ont indiqué qu'il y avait aussi eu une diminution de la coordination et des discussions entre les régions en ce qui concerne les programmes ciblant les femmes et les jeunes. Ils ont signalé que les groupes de travail pour l'IJE et l'IFA avaient été utiles pour encourager les discussions et les échanges d'information entre les régions, mais qu'ils avaient été dissous avec la fin des enveloppes de financement. Comme la direction l'a confirmé, la décision stratégique d'accorder moins d'importance à ces enveloppes budgétaires ciblées a mené naturellement à une diminution des efforts et des ressources consacrés dans ce domaine.

Comme indiqué dans la section précédente, les recherches indiquent que le besoin en matière de soutien et de développement des jeunes entrepreneurs a augmenté. Non seulement les provinces de l'Atlantique ont les populations les plus âgées au pays, et souffrent d'un exode continu des jeunes, mais les quatre provinces ont également les taux de chômage les plus élevés chez les jeunes parmi l'ensemble des provinces du Canada : environ 16 p. 100 à l'Île-du-Prince-Édouard et à Terre-Neuve-et-Labrador, et 18 p. 100 au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse[34]. Le Canada atlantique possède également la proportion la plus élevée de PME dont le propriétaire ou le directeur est âgé de plus de 50 ans. En fait, les provinces de l'Atlantique comptent plus de PME dirigées par des personnes de plus de 65 ans que de PME dirigées par des personnes de moins de 40 ans[35]. Les informateurs clés et les données démographiques soulignent la nécessité de promouvoir l'entrepreneurship chez les jeunes ainsi que la planification de la succession au sein des entreprises afin d'encourager la survie et la croissance continues des entreprises viables du Canada atlantique à la suite du départ à la retraite de leur propriétaire.

Soutien des entrepreneurs femmes

Comme celle de l'IJE, l'enveloppe budgétaire de l'Initiative Femmes en affaires (IFA) avait pour but d'améliorer la croissance et la compétitivité des entreprises appartenant à des femmes; elle a existé d'environ 2000-2001 à 2009-2010. Après cette date, il a été décidé que l'IFA n'existerait plus à titre d'enveloppe budgétaire distincte, mais que ses projets seraient admissibles à du financement par l'entremise des autres mécanismes de l'APECA comme le PDE. L'Agence soutient également les entreprises appartenant à des femmes par l'entremise du sous-programme Développement des entreprises dans les collectivités (p. ex. financement par emprunt pour le démarrage d'entreprises et perfectionnement des compétences dans le cadre du programme Développement des collectivités de l'avenir).

---

[34] Les taux de chômage sont pour les jeunes âgés de 15 à 24 ans pour l'année 2014. Source : Statistique Canada, *Tableau 282-0002 Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, annuel*, CANSIM (base de données). Consultée le 4 avril 2015.

[35] Industrie Canada. *Les provinces canadiennes – édition spéciale : Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Septembre 2013, www.ic.gc.ca

Une analyse de toutes les descriptions de projets non commerciaux au cours des six années de la période d'évaluation a révélé que les projets non commerciaux ciblant les femmes ont représenté 19 p. 100 (13,6 millions de dollars) de l'ensemble du financement d'EPCA de P et C. Dans l'ensemble, les niveaux de financement de l'Agence pour ces projets sont demeurés assez constants au cours de la période ayant fait l'objet de l'examen, avec des approbations totalisant environ 2 millions de dollars par année. Avant la période d'évaluation, les allocations annuelles à l'IFA étaient beaucoup plus élevées (6,35 millions de dollars par année pour les trois années débutant en 2002-2003, et 2,5 millions de dollars par année par la suite), mais en pratique, les approbations annuelles n'avaient été que légèrement plus élevées que pendant la période d'évaluation. Le nombre de projets approuvés par année a diminué considérablement, passant de 17 en 2008-2009 à huit en 2013-2014[36]. Chaque région a constaté une diminution d'un ou deux projets par année entre le début et la fin de la période. Même si les niveaux de financement sont demeurés stables, les informateurs clés ont exprimé le désir d'augmenter les activités de planification et de coordination dans ce domaine afin d'atténuer le risque en ce qui concerne l'orientation et le soutien continus.

Le besoin de soutien des femmes d'affaires existe toujours, puisque les conditions économiques pour les femmes au Canada atlantique sont semblables à celles circonscrites lorsque l'IFA a débuté en 2000. Les femmes sont toujours sous-représentées au sein des entrepreneurs, et elles constituent le groupe sous-représenté le plus vaste[37] (comparativement à leur tranche de la population) au sein de la population active du Canada atlantique, en incluant les travailleuses autonomes. En 2010, les femmes étaient propriétaires de 18 p. 100 des entreprises comptant moins de 100 employés au Canada atlantique, et étaient copropriétaires d'un autre 8 p. 100[38]. Au Canada, les entreprises gérées par des femmes ont tendance à être plus petites, en ce qui concerne tant les revenus que le nombre d'employés[39]. Cependant, les entreprises gérées par des femmes ont tendance à avoir un taux de survie plus élevé, et elles demeurent plus longtemps en affaires[40]. Le nombre de travailleuses autonomes au Canada atlantique a augmenté de façon constante au cours de la période d'évaluation, tandis que le nombre de travailleurs autonomes est demeuré plutôt stable. L'augmentation de la participation des groupes sous-représentés et la réduction des obstacles à leur participation à l'économie et à la population active ont souvent été

[36] La diminution du nombre de projets approuvés chaque année n'est pas attribuable à l'existence de projets pluriannuels. Depuis la fin de l'IFA, il y a eu un projet pluriannuel approuvé en 2011-2012 (ayant pris fin en 2013). Il y a eu deux projets pluriannuels approuvés en 2013-2014, mais ils n'ont pas eu d'incidence sur les totaux annuels pour la période de l'évaluation.

[37] David Chaundy et al., *Le défi des compétences : cinq enjeux déterminants pour le marché du travail au Canada atlantique*, Conseil économique des provinces de l'Atlantique, octobre 2012, www.apec-econ.ca

[38] Sandi Findlay-Thompson et Karen Blotnicky, *Évaluation des besoins des entreprises de la région de l'atlantique à propriété féminine et axées sur la croissance*, Groupe de travail sur les femmes exportatrices du Canada atlantique (GTFECA), décembre 2012, p. 5 http://www.centreforwomeninbusiness.ca/site/media/CWB/Documents/ACWIE-FR.pdf

[39] Leslie Preston, « Canadian Women Leading the Charge into Entrepreneurship », *TD Economics Special Report*, 16 janvier 2015 http://www.td.com/document/PDF/economics/special/WomenEntrepreneurs.pdf

[40] Benjamin Tal, « Start-Ups – Present and Future », *In-Focus*, CIBC Economics, 25 septembre 2012 http://research.cibcwm.com/res/Eco/EcoResearch.html

citées comme étant des composantes importantes d'une stratégie visant à s'attaquer à l'éventuelle réduction de la population active et aux pénuries de main-d'œuvre au Canada atlantique[41].

Les informateurs clés internes ont signalé que le soutien continu des organisations sans but lucratif qui aident les femmes d'affaires est important. Il existe également une possibilité d'examiner la représentation des femmes dans les programmes commerciaux de l'Agence. Les entrepreneurs femmes au Canada atlantique travaillent surtout dans les industries produisant des services, tandis que la majorité des mesures de soutien directes de l'APECA aux PME sont dans les industries produisant des biens, comme le secteur manufacturier. L'APECA a établi des critères d'admissibilité aux secteurs dans le but de maximiser les répercussions économiques sur la région, conformément au mandat de l'Agence. Malgré cela, les femmes ne représentent que 11 p. 100 des travailleurs autonomes au sein de l'industrie de fabrication des biens au Canada atlantique[42]. Actuellement, l'Agence ne recueille pas de données ventilées par sexe pour permettre une telle analyse.

L' analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est une méthode d'analyse qui évalue l'incidence des initiatives sur divers groupes de femmes et d'hommes, et le « plus » signifie que l'analyse va plus loin en tenant compte d'autres facteurs de l'identité comme l'âge, la langue ou l'ethnie[43]. Le gouvernement du Canada s'attend à ce que l'ACS+ guide l'élaboration des politiques, des programmes et de la législation[44]. L'APECA a récemment pris des mesures pour explorer l'utilisation accrue de l'ACS+, en organisant des séances de formation pour certains de ses employés. Il n'a pas été décidé de la façon dont l'ACS+ sera intégrée aux activités d'élaboration des politiques ou de planification.

---

[41] Chaundy et al., *Ibid*.

[42] Statistique Canada, *Tableau 282-0012 – Enquête sur la population active (EPA), estimations de l'emploi selon la catégorie de travailleur, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et le sexe, annuel (personnes)*, CANSIM (base de données). Consultée le 20 mars 2015

[43] Condition féminine Canada, « Un aperçu de l'ACS+ au gouvernement fédéral ». http://www.swc-cfc.gc.ca/gba-acs/overview-apercu-fr.html, date de modification : 2015-05-14

[44] Condition féminine Canada, « L'ACS+, une compétence clé des fonctionnaires », http://www.swc-cfc.gc.ca/gba-acs/competency-competence-eng.html, date de modification : 2013-09-30

3.2 Harmonisation avec les priorités, les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Critères de jugement	Principale constatation
Il y a concordance logique entre les programmes, les priorités du gouvernement fédéral et le résultat stratégique, les priorités et la stratégie de l'APECA.	Les activités de P et C sont bien en phase avec le résultat stratégique de l'APECA, soit une économie concurrentielle au Canada atlantique. Les programmes de P et C sont en phase avec les priorités du gouvernement fédéral, notamment la création d'emplois et de possibilités pour les Canadiens, ainsi que la promotion des petites entreprises et du tourisme.
Les programmes de P et C sont en phase avec les rôles et les responsabilités de l'APECA, tel que prévu dans la *Loi sur l'APECA*.	Les programmes de P et C sont bien en phase avec la *Loi sur l'APECA*.

Il existe une forte concordance entre le sous-programme P et C de l'APECA et le résultat stratégique de l'Agence, soit une économie concurrentielle au Canada atlantique. Les activités de P et C reflètent les priorités de l'organisation, notamment aider les entreprises à devenir plus novatrices, productives et concurrentielles, en plus de mettre en œuvre des stratégies en réponse aux besoins particuliers des collectivités du Canada atlantique en matière de développement économique, avec un accent particulier sur les entreprises rurales[45].

Les programmes sont harmonisés avec l'ensemble de grands secteurs de dépenses, tels que définis dans le cadre pangouvernemental, soit « une croissance économique forte », « la sécurité du revenu et l'emploi » et « une économie axée sur l'innovation et le savoir »[46].

En ce qui concerne les priorités fédérales, les programmes de P et C sont harmonisés avec les thèmes du Discours du Trône de 2013[47], notamment la création d'emplois et de possibilités pour les Canadiens, la promotion du commerce extérieur et interprovincial et la promotion des petites entreprises et du tourisme. Dans le même ordre d'idées, le Discours du Trône de 2011[48] mettait l'accent sur la création de conditions pour soutenir la croissance et la création d'emplois, notamment le soutien de l'innovation et des nouvelles technologies.

---

[45] Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2013-2014*, 2014.

[46] Secrétariat du Conseil du Trésor, *Cadre pangouvernemental*, gouvernement du Canada, http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx, date de modification : 23 février 2015.

[47] Gouverneur général du Canada, « Un moment à saisir pour le Canada : Prospérité et perspective dans un monde incertain », *Discours du Trône inaugurant la deuxième session de la quarante-et-unième législature du Canada*, 16 octobre 2013. http://sft.gc.ca/fra

[48] Gouverneur général du Canada, « Ici pour tous les Canadiens : Stabilité. Prospérité. Sécurité. » *Discours du Trône inaugurant la première session de la quarante-et-unième législature du Canada*, 3 juin 2011. http://sft.gc.ca/fra

Les programmes de P et C sont en phase avec la *Loi sur l'APECA*, car ils soutiennent la réalisation de l'objectif stratégique de l'Agence, qui consiste à « favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique par des mesures […] particulières, notamment en faveur des petites et moyennes entreprises…. »[49]. Ils sont également harmonisés avec les types d'activités prévus par la loi, qui comprennent l'aide aux entreprises, en particulier les PME, le développement des talents entrepreneuriaux, et le soutien des associations de gens d'affaires et des autres activités se rapportant à l'amélioration du contexte commercial. Plusieurs autres organismes de développement régional soutiennent des types de programmes semblables[50].

Ampleur du chevauchement, du double emploi ou de la complémentarité

Critère de jugement	Principale constatation
Les programmes de P et C de l'APECA complètent (plutôt que de doublonner ou de chevaucher) les autres programmes, notamment les autres programmes fédéraux et ceux des gouvernements provinciaux.	Les programmes de P et C sont complémentaires au financement offert par les autres bailleurs de fonds. Les programmes de P et C font partie d'un cadre complexe de programmes offerts dans la région, ce qui peut constituer un défi pour les bailleurs de fonds et les entrepreneurs en ce qui concerne la sensibilisation et la compréhension.

L'APECA est l'une des nombreuses organisations qui constituent le cadre complexe des programmes et des mesures de soutien ciblant les entrepreneurs au Canada atlantique. Même si du financement est offert par l'entremise de différentes sources, la majorité des programmes sont très distincts en ce qui concerne les groupes ciblés et où ils se placent sur le continuum de financement **(Annexe I).**

Les constatations à l'égard de la complexité de la situation en matière de financement signifient qu'il peut être difficile tant pour les entrepreneurs que pour les bailleurs de fonds de connaître et de comprendre la nature des nombreux programmes différents, ainsi que la meilleure façon d'accéder au financement. De nombreuses personnes interrogées provenant de l'extérieur voyaient l'APECA comme jouant un rôle de leadership auprès des différents bailleurs de fonds, tandis que bon nombre ont indiqué qu'elles ne comprenaient pas entièrement les types de programmes offerts par l'Agence. Elles ont également signalé que les clients potentiels (les PME et les organisations sans but lucratif) éprouvent des difficultés semblables à connaître et à comprendre le vaste éventail de programmes qui existe. Quelques personnes interrogées ont indiqué que les services d'information fournis par le Réseau Entreprises Canada sont utiles à cet égard.

En tenant compte du cadre complexe du financement disponible, il ne semble pas y avoir de secteurs de chevauchement évident. Conformément à ce qui a été signalé dans l'Évaluation de la

[49] *Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, L.R.C. 1985, ch. 41 (4e suppl.). À jour le 24 mars 2015. http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/A-13.7/

[50] Les autres agences de développement régional avec des types de programmes semblables comprennent l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario et l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

sous-activité Continuum de financement de 2010, les programmes de l'APECA sont complémentaires à d'autres programmes, en grande partie en raison des caractéristiques uniques du financement de l'APECA en ce qui concerne l'absence de garantie et d'intérêts.

4. Constatations : Rendement – Efficacité

L'efficacité du sous-programme P et G a été évaluée en examinant : 1) l'apport différentiel; 2) la preuve de la réalisation des résultats escomptés; 3) l'intégration des sous-programmes du DE de l'APECA et leur incidence sur les résultats; 4) les obstacles, les leçons retenues, les facteurs aidants ou les pratiques exemplaires pour l'atteinte des résultats.

4.1 Apport différentiel

Critère de jugement	Principales constatations
L'incidence de l'absence des sous-programmes est semblable ou supérieure à celle observée lors de l'évaluation précédente.	Les programmes de P et C de l'APECA ont eu un apport différentiel positif sur la réalisation des résultats escomptés. Sans le soutien financier de l'APECA, il est probable que de nombreux projets n'auraient pas eu lieu, et il y aurait eu des conséquences négatives sur la portée, la qualité et le choix du moment des projets qui se seraient déroulés quand même. L'APECA fournit une proportion importante du total des coûts de projet pour les projets de l'IPCA (62 p. 100) et les projets non commerciaux (42 p. 100). Même si la proportion des coûts assumée par l'APECA est plus faible dans le cas des contributions remboursables, elle a augmenté depuis l'évaluation précédente. Ce fait, combiné aux diminutions du recours au levier financier pour les projets non commerciaux, soutient l'importance continue des programmes de P et C de l'APECA.

L'apport différentiel constitue une mesure de la capacité d'un promoteur de projet d'aller de l'avant avec un projet ayant la même portée, à l'intérieur des délais prévus, sans l'aide de l'APECA. La mesure de l'apport différentiel montre que les résultats signalés sont attribuables, en partie, aux activités de P et C de l'Agence, et qu'il est moins probable qu'ils auraient été atteints autrement.

L'un des facteurs ayant une incidence sur l'apport différentiel du soutien de l'APECA est le niveau d'aide qu'un client reçoit de l'APECA plutôt que d'autres sources[51]. Selon les lignes directrices du programme, le taux maximum de la contribution de l'APECA est de 50 p. 100 pour les prêts remboursables, à l'exception des projets de commercialisation, qui peuvent recevoir 75 p. 100 du total des coûts du projet. Le taux maximum de la contribution est de 75 p. 100 pour les projets dans le cadre de l'IPCA.

[51] La proportion des contributions de l'APECA est influencée par la nature et l'admissibilité des activités faisant partie du total des coûts du projet, ainsi que par la capacité du client de financer une partie des coûts et d'obtenir des fonds d'autres sources.

L'APECA a contribué dans une proportion de 35 p. 100 du total des coûts de projet pour les projets commerciaux au cours de cette période. Cette proportion s'est élevée à 32 p. 100 pour les contributions remboursables, une hausse par rapport à la proportion de 27 p. 100 constatée lors de l'évaluation précédente, ce qui suggère que importance du rôle de l'APECA a légèrement augmenté dans le cas des contributions remboursables. La proportion du financement de l'APECA pour les projets de l'IPCA s'élevait à 62 p. 100, soit à peu près la même que lors de l'évaluation précédente (61 p. 100).

Pour les projets non commerciaux, l'APECA a contribué dans une proportion de 42 p. 100 du total des coûts de projet (CF, 55 p. 100; EPCA, 46 p. 100), ce qui représente une diminution de 7 points de pourcentage par rapport à l'évaluation précédente. Les gouvernements provinciaux, qui ont fourni 12 p. 100 des coûts de projet, sont parfois la seule autre source de financement externe pour ces projets, alors que le reste provient habituellement des revenus de l'organisation ou des activités de recouvrement des coûts. Alors que la proportion du financement provenant d'autres sources a augmenté depuis l'évaluation précédente, les contributions des gouvernements provinciaux ont diminué entre 2008 et 2014. Les informateurs clés ont indiqué qu'étant donné les difficultés budgétaires croissantes des provinces, l'Agence subira probablement des pressions en ce qui concerne l'augmentation de son financement pour des projets semblables au cours des prochaines années.

Selon les résultats du sondage (**Tableau 5**), le soutien de l'APECA a eu une incidence plus grande sur les clients non commerciaux que sur les clients commerciaux en ce qui a trait à la proportion de clients qui auraient annulé leur projet en l'absence du soutien de l'Agence. Sans le financement de l'APECA, l'incidence sur la portée des projets pour les contributions remboursables et les projets non commerciaux aurait été plus grande que pour les projets de l'IPCA, et seule une petite proportion de projets auraient procédé comme prévu sans l'aide de l'APECA[52].

Tableau 5 : Apport différentiel tel qu'évalué par les clients interrogés

Résultat qui aurait été obtenu en l'absence de financement par l'APECA	Commercial		Non commercial
	Contributions remboursables	IPCA	
Total des réponses	**n=140**	**n=100**	**n=38**
Le projet aurait été annulé	20 %	30 %	45 %
La portée du projet aurait été réduite	41 %	33 %	39 %
Le début du projet aurait été retardé	27 %	30 %	3 %
La durée du projet aurait été plus longue	31 %	17 %	8 %
Le projet aurait procédé comme prévu	9 %	5 %	8 %

Source : Sondage auprès des clients, mai 2014

Les informateurs clés internes et externes ont indiqué que le financement de l'APECA influence les autres partenaires à soutenir les projets commerciaux de P et C, surtout parce que l'APECA

[52] Ces chiffres ne sont pas comparables aux évaluations précédentes en raison de lacunes dans les données comparables, mais donnent une indication de la nature de l'apport différentiel du financement de l'APECA.

ne prend pas de garantie sur les contributions, réduisant ainsi le risque assumé par les prêteurs commerciaux (50 p. 100 des clients commerciaux interrogés ont également reçu du financement de prêteurs commerciaux). Dans le cas des projets non commerciaux, il semble que d'autres agences de financement se fient à l'évaluation et à la décision de l'APECA pour déterminer leur propre participation.

Dans la même veine que les constatations de l'évaluation précédente, les fonds obtenus d'autres sources par dollar investi par l'APECA sont les plus élevés dans le cas des projets commerciaux recevant des contributions remboursables (2,13 $), en baisse par rapport à l'évaluation précédente (3 $). Les fonds obtenus d'autres sources par dollar investi s'élèvent à 0,60 $ pour les projets de l'IPCA, soit un peu moins que lors de l'évaluation précédente (0,63 $). Les informateurs ont signalé que dans la plupart des cas, l'entreprise assume le reste des coûts puisque les autres prêteurs ne soutiennent habituellement pas les types de projets entrepris dans le cadre de l'IPCA. Les fonds obtenus d'autres sources par dollar investi pour les projets non commerciaux s'élèvent à 1,38 $, en hausse par rapport à l'évaluation précédente (EPCA, 1,18 $; CF, 0,80 $).

4.2 Réalisation des résultats escomptés

D'après une analyse de l'ensemble des éléments de preuve, les programmes de P et C contribuent à la réalisation des résultats escomptés pour les PME clientes et les bénéficiaires des projets non commerciaux soutenus par l'APECA.

Critères de jugement	Principales constatations
Des objectifs de rendement ont été établis et atteints.	Pour les programmes commerciaux, l'atteinte des résultats a été soutenue par l'établissement et la réalisation d'une priorité consistant à augmenter le soutien direct aux entreprises. Cela s'est traduit par une augmentation du montant des contributions remboursables approuvées, qui est passé de 15,4 millions de dollars à 34,5 millions de dollars au cours des quatre premières années de la période.
Il y a suffisamment de preuves pour faire valoir la contribution du sous-programme à l'atteinte des résultats.	Les secteurs les plus importants de l'atteinte des résultats pour les contributions remboursables et les projets de l'IPCA comprennent l'accroissement de la capacité de production, l'amélioration de la qualité des produits et de la productivité, les ventes, la position concurrentielle et l'emploi découlant du projet. D'importants résultats de l'IPCA comprennent également le perfectionnement des compétences en gestion et en commercialisation. Les PME ayant reçu le soutien de l'APECA ont obtenu un meilleur rendement que les autres PME en ce qui concerne la croissance des ventes, la croissance de la productivité du travail et les taux de survie. Le montant des contributions remboursées représentait 84 p. 100 du total des créances. Pour les programmes non commerciaux, une moyenne annuelle de 87 p. 100 des bénéficiaires ont signalé avoir perfectionné leurs connaissances et leurs compétences en affaires, soit plus que l'objectif

Critères de jugement	Principales constatations
	de rendement de 75 p. 100. Les organisations qui ont soutenu des entreprises ont indiqué être davantage sensibilisées à l'entrepreneurship, à la capacité et aux activités de commercialisation des SME, aux connaissances et aux compétences en affaires des PME en démarrage et existantes, aux réseaux et aux partenariats, ainsi qu'à la croissance et à la position concurrentielle des PME. Selon les informateurs clés, l'APECA devrait travailler au développement des résultats se rapportant à l'entrepreneurship, à la productivité et au développement des ventes et des marchés.

4.2.1 Programmes commerciaux

Les données recueillies par l'entremise des systèmes de données administratives et financières de l'APECA, des participants au sondage, des entrevues et de Statistique Canada indiquent que les programmes commerciaux de P et C atteignent les résultats escomptés. Les répercussions les plus importantes pour les clients recevant des contributions remboursables et dans le cadre de l'IPCA semblent être dans les domaines liés à la production (p. ex. volume, qualité, gamme de produits et productivité), ainsi que dans la croissance des ventes et la position concurrentielle globale des PME clientes. Notamment, les projets de l'IPCA ont également entraîné des améliorations des compétences en gestion et en commercialisation. Les projets commerciaux ont également eu une incidence sur la création et la conservation des emplois. Les PME ayant reçu le soutien de l'APECA ont obtenu un meilleur rendement que les autres PME en ce qui concerne la croissance des ventes, la croissance de la productivité du travail et les taux de survie. L'atteinte des résultats des PME se rapportant à la pénétration de nouveaux marchés et de chaînes de promotion des fournisseurs n'est pas aussi prononcée. Dans le même ordre d'idées, les intervenants des programmes interrogés ont indiqué que l'accès aux nouveaux marchés demeure un défi, en particulier si l'on tient compte des coûts de transport à destination et en provenance du Canada atlantique.

Augmentation des mesures de soutien directes pour les entreprises en croissance

Pour soutenir l'atteinte des résultats par les programmes commerciaux, la direction a accordé la priorité à l'augmentation des mesures de soutien directes pour les entreprises en croissance. Par conséquent, une analyse des données administratives pour les projets de P et C entre 2008-2009 et 2011-2012[53] révèle qu'il y a eu une augmentation de 124 p. 100 des contributions remboursables approuvées au cours de la période; elles sont passées de 15,4 millions de dollars à 34,5 millions de dollars. La plupart de ces projets consistaient en des agrandissements et des modernisations. Voir la **Figure 1** pour une représentation visuelle de cette augmentation.

[53] L'analyse représentée ici ne comprend que les quatre premières années de la période, pour maximiser l'exactitude étant donné qu'au cours des années subséquentes, les projets de P et C ont également inclus des projets qui étaient précédemment comptabilisés sous d'autres secteurs de programmes.

Activités de projet et clients

Dans l'interprétation de l'atteinte des résultats de projet, il est important de comprendre les principales caractéristiques (p. ex. âge, taille et secteurs de l'entreprise) des activités de projet et des participants.

On a demandé aux PME qui ont participé au sondage (n=242) de déterminer les secteurs prioritaires pour leurs projets; elles pouvaient sélectionner plus d'une réponse, puisque le plus souvent, les projets ont plusieurs volets (**Tableau 6**). Les secteurs prioritaires communs pour les contributions remboursables comprennent les dépenses en immobilisation et les investissements dans les nouvelles technologies, tandis que les projets dans le cadre de l'IPCA mettaient davantage l'accent sur les projets de ressources humaines (p. ex. embauche ou formation), ainsi que sur des activités de planification de type amélioration continue comme les initiatives d'amélioration de la productivité et l'obtention de certifications. En ce qui concerne la commercialisation et la promotion, les deux types de projets accordaient une importance égale à l'élaboration de plans de commercialisation, cependant les projets recevant des contributions remboursables se concentraient légèrement plus sur la mise en œuvre des activités de commercialisation, tandis que les projets de l'IPCA mettaient davantage l'accent sur la tenue d'études de marché et la cueillette d'information commerciale.

Tableau 6 : Types d'activités réalisées par les projets recevant des contributions remboursables et dans le cadre de l'IPAC

Type d'activité visé par les projets commerciaux	Contributions remboursables	IPAC
Total des réponses	**n=133**	**n=99**
Dépenses en immobilisations/acquisition de nouvelles technologies	**76 %**	**17 %**
Dépenses en immobilisations dans les installations	66 %	8 %
Acquisition de nouvelles technologies	35 %	12 %
Démarrage d'une entreprise	**29 %**	**19 %**
Commercialisation et promotion	**38 %**	**42 %**
Stratégie/plan de commercialisation	26 %	25 %
Étude de marché/veille économique	17 %	29 %
Investissement accru dans les activités de commercialisation	20 %	16 %
Publicité/promotion	17 %	12 %
Salons professionnels	12 %	7 %
Élaboration de nouveaux emballages	11 %	4 %
Démonstration de produit ou d'équipement	5 %	3 %
Investissements dans les ressources humaines	**25 %**	**43 %**
Embauche de personnel possédant des compétences techniques ou en gestion technique	14 %	28 %
Formation technique	17 %	17 %
Formation en gestion des activités	4 %	8 %
Planification/recherche/certification	**24 %**	**43 %**
Programme d'amélioration de la productivité	17 %	29 %
Obtention d'une certification (p. ex. ISO)	5 %	16 %
Études de faisabilité / recherche	6 %	4 %
Programme de gestion de l'environnement	2 %	4 %

Source : Sondage auprès de la clientèle, mars 2015

Âge de l'entreprise

Selon les clients interrogés ayant indiqué l'âge de leur entreprise (n=223/242 PME sondées), les PME clientes de l'APECA sont plus âgées; plus de la moitié d'entre elles (57 p. 100) étaient en activité depuis 15 ans ou plus, 14 p. 100 d'entre elles étaient en activité depuis entre 10 et 14 ans, et 15 p. 100 étaient en activité depuis entre cinq et dix ans. Une proportion relativement faible (14 p. 100) des entreprises sondées a indiqué être en activité depuis moins de cinq ans.

Taille de l'entreprise

Selon les 219 clients interrogés qui ont précisé la taille de leur entreprise, les PME clientes de l'APECA sont relativement petites; les deux tiers d'entre elles (66 p. 100) comptaient moins de 25 employés, 16 p. 100 comptaient entre 26 et 50 employés, 11 p. 100 comptaient entre 51 et 100 employés, et seulement 7 p. 100 des entreprises comptaient plus de 100 employés. Ces chiffres tendent à indiquer que les entreprises clientes de l'APECA sont légèrement plus grandes que la moyenne des PME de l'Atlantique. Par exemple, 93 p. 100 des entreprises au Canada

atlantique comptent moins de 20 employés[54], tandis que les entreprises de cette taille représentent moins de 66 p. 100 de la clientèle des programmes de P et C de l'Agence.

Secteurs de l'entreprise

Selon les données administratives de l'APECA, la proportion la plus élevée de financement approuvé (58 p. 100) pour des contributions remboursables a été utilisée pour les secteurs de la fabrication[55], y compris, par exemple, la fabrication de produits alimentaires, de produits en métal et de produits en bois. Les autres secteurs les plus communs étaient l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse[56] (15 p. 100 du financement) et les services professionnels, scientifiques et techniques[57] (8 p. 100). Parmi les autres secteurs figurent les services professionnels (8 p. 100), l'hébergement (7 p. 100) et les mesures de soutien pour le secteur minier et les secteurs pétrolier et gazier (6 p. 100).

Atteinte des résultats

On a demandé aux entreprises clientes sondées d'évaluer la mesure dans laquelle le projet soutenait l'atteinte des résultats **(Figure 2)**. Pour les contributions remboursables, les résultats ayant obtenu l'évaluation la plus élevée comprennent les augmentations du volume et de la qualité de la production, de la productivité, de la position concurrentielle globale et des ventes dans les marchés existants. Les résultats des projets de l'IPCA ayant obtenu l'évaluation la plus élevée comprennent les augmentations de la productivité, du volume et de la qualité de la production suivies par les améliorations de la position concurrentielle et des compétences en gestion.

[54] Statistique Canada. *Tableau 551-0006 – Structure des industries canadiennes, nombre d'emplacements, tranches d'effectif et Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), classes nationales, selon le Canada et les provinces, juin 2014, semestriel (nombre)*, CANSIM (base de données). Consultée : 19 juin 2015

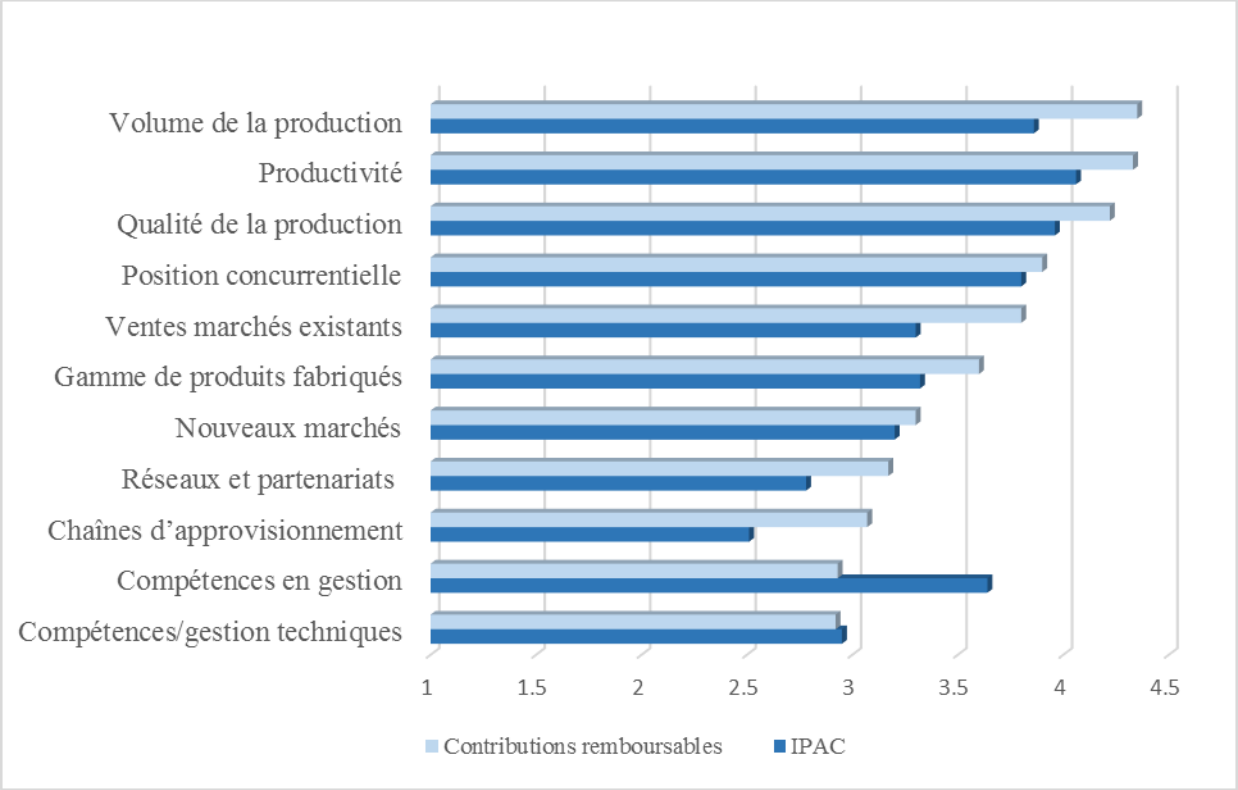
[55] Cela comprend les projets des catégories 31-33 (fabrication) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

[56] Catégorie 11 du SCIAN

[57] Catégorie 54 SCIAN

Figure 2 : Cote moyenne des résultats pour les contributions remboursables et les projets de l'IPCA

(1 = « Pas du tout » à 5 = « Dans une grande mesure »)



Source : Sondage auprès de la clientèle, mars 2015

L'atteinte de ces résultats est précisée davantage dans les sections suivantes :

Capacité de production, qualité du produit, diversité du produit et productivité

En ce qui concerne les projets visant à influencer les résultats en matière de production, 76 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables sondés et 17 p. 100 des clients de l'IPCA sondés ont entrepris des projets mettant en cause des dépenses d'investissement dans les installations de production ou pour l'acquisition de nouvelles technologies. Pour 17 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 29 p. 100 des clients de l'IPCA, les projets entrepris prévoyaient la mise en œuvre d'une initiative visant l'amélioration de la productivité.

L'augmentation de la capacité de production est le résultat ayant obtenu le résultat le plus élevé, 77 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 68 p. 100 des clients de l'IPCA signalant qu'il s'agissait d'un résultat de leur projet (c.-à-d. en fournissant une évaluation égale ou supérieure à 3 ou « dans une certaine mesure »). Une majorité (76 p. 100) de clients recevant des contributions remboursables et 72 p. 100 des clients de l'IPCA ont indiqué que le projet avait donné lieu à des améliorations de la qualité des produits. Bon nombre des répondants (62 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 53 p. 100 des clients de l'IPCA) ont également signalé que le projet permettait d'accroître la gamme de produits fabriqués.

Tous les éléments de preuve soutiennent le rôle clé que l'APECA a joué en augmentant la productivité des PME clientes. La majorité (72 p. 100) de clients recevant des contributions remboursables et 72 p. 100 des clients de l'IPCA ont signalé que leur projet augmentait la productivité et l'efficacité de leurs opérations. Les clients (n=88) estimaient que les économies moyennes par client au cours du dernier exercice s'élevaient à 150 000 $, en raison des améliorations de la productivité associées au projet.

À l'aide de données obtenues auprès de Statistique Canada, une comparaison de l'évolution de la productivité du travail sur une période de cinq ans (2007 à 2012) a été effectuée entre les PME ayant reçu un soutien direct dans le cadre de P et C, et toutes les autres entreprises du Canada atlantique dans les mêmes secteurs. La productivité du travail des entreprises soutenues par le sous-programme P et C de l'APECA, qui est estimée en utilisant les ventes nominales par travailleur, a augmenté de 7,1 p. 100 par année dans les entreprises soutenues par l'APECA, dépassant l'augmentation de 2 p. 100 par année enregistrée par le groupe d'entreprises ne bénéficiant pas de l'aide de l'APECA. Ces résultats sont expliqués par le fait que la croissance des ventes pour les entreprises soutenues par l'APECA a dépassé la croissance de l'emploi dans une mesure plus importante que ce ne fut le cas pour le groupe de comparaison. Ces résultats sont positifs, mais il faut user d'une certaine prudence dans l'interprétation des résultats du groupe de comparaison, étant donné les différences possibles entre les PME soutenues par l'APECA et celles du groupe de comparaison[58].

Étant donné qu'on sait que les mesures de la productivité varient selon la taille de l'entreprise, l'analyse a été menée pour les petites entreprises (moins de 20 équivalents temps plein, ou ETP), les entreprises de taille moyenne (entre 20 et 100 ETP), et les grandes entreprises (plus de 100 ETP). L'augmentation annuelle de la productivité la plus importante parmi les PME soutenues par l'APECA a été constatée pour les grandes entreprises (moyenne de 11,1 p. 100 par année), comparativement à une diminution de 7,8 p. 100 pour les entreprises ne bénéficiant pas de l'aide de l'APECA. Les ventes par travailleur pour les petites entreprises soutenues par l'APECA ont augmenté en moyenne de 6,8 p. 100 par année, comparativement à une hausse de 0,4 p. 100 pour les entreprises ne bénéficiant pas de l'aide de l'APECA. Les résultats n'ont pas été aussi bons pour les moyennes entreprises soutenues par l'APECA, avec une augmentation moyenne de 2,6 p. 100 par année, la même augmentation constatée pour les non-clients. Les résultats par taille de l'entreprise de l'APECA s'expliquent en partie par le fait que la croissance des ventes n'a pas été aussi forte pour les entreprises de taille moyenne soutenues par l'APECA, ce qui a eu une incidence sur la mesure de la productivité pour ce groupe. Les raisons expliquant la hausse plus faible des ventes ne sont pas claires.

[58] L'APECA n'a pas été en mesure d'apparier les PME du groupe de comparaison en ce qui concerne les facteurs ayant une incidence sur le rendement. Par exemple, si une proportion élevée des PME du groupe de comparaison n'était pas admissible à l'aide de l'APECA en raison d'un manque d'expérience ou de stabilité financière, cela pourrait expliquer en partie les résultats observés pour ce groupe.

Compétences, réseaux, partenariats et alliances stratégiques

Les projets ont également contribué au perfectionnement des compétences en gestion d'entreprise, comme l'ont signalé 43 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 70 p. 100 des clients de l'IPCA. Ces compétences se rapportent notamment au fonctionnement général, à la commercialisation et à l'information commerciale, ainsi qu'à la gestion et au développement d'entreprise. En outre, les employés des clients recevant des contributions remboursables ont perfectionné leurs compétences en gestion et en développement de clientèle, ainsi qu'en gestion de projet, tandis que les clients de l'IPCA ont signalé une amélioration des compétences en planification.

Un peu moins de clients recevant des contributions remboursables (41 p. 100) et le tiers des clients de l'IPCA ont signalé une amélioration des compétences techniques ou en gestion de la technologie à la suite du projet. Les employés des clients ont perfectionné leurs compétences dans les domaines du logiciel pour la gestion d'entreprise, de l'assurance de la qualité, de l'utilisation de l'équipement, et de l'informatique en général, tandis que les clients de l'IPCA ont signalé une amélioration des compétences en commercialisation en ligne et en développement de logiciels.

Les projets ont également servi à agrandir les réseaux, les partenariats et les alliances stratégiques existants (55 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 46 p. 100 des clients de l'IPCA).

Ventes dans les marchés existants, développement de nouveaux marchés, commercialisation et participation aux chaînes d'approvisionnement

Tous les éléments de preuve soutiennent le rôle clé que l'APECA a joué dans l'augmentation des ventes des PME clientes dans les marchés existants. La majorité (74 p. 100) des clients recevant des contributions remboursables ont signalé que leurs projets s'étaient traduits par des augmentations des ventes dans les marchés existants, tout comme 61 p. 100 des clients de l'IPCA. On a demandé aux clients ayant indiqué que leur projet avait contribué à l'augmentation des ventes de fournir une estimation des incidences différentielles constatées lors du dernier exercice, attribuables au projet. Ceux qui ont fourni une estimation (n=85) ont signalé au total 60,2 millions de dollars en revenus attribuables au projet lors de leur exercice le plus récent, soit en moyenne 708 235,29 $ par client.

À la suite d'une comparaison des augmentations des ventes au cours d'une période de cinq ans (2007 à 2012) entre les PME soutenues par l'APECA et les non-clients dans les mêmes secteurs utilisant des données obtenues de Statistique Canada, les ventes nominales des clients de l'APECA ont augmenté en moyenne de 7,8 p. 100 par année, comparativement à une augmentation annuelle moyenne de 0,2 p. 100 pour les autres entreprises. Comme indiqué ci-dessus, la croissance des ventes a été plus importante pour les entreprises de petite et de grande taille soutenues par l'APECA.

Le développement de nouveaux marchés pour les produits constitue également un résultat pour de nombreux projets de P et C, tel que signalé par 61 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 54 p. 100 des clients de l'IPCA. Bon nombre ont augmenté

efficacement leur participation aux chaînes d'approvisionnement (44 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 33 p. 100 des clients de l'IPCA).

Même si la majorité (77 p. 100) des 130 répondants ont indiqué avoir une expérience préalable en matière d'exportation, 24 p. 100 de ceux qui n'en avaient pas ont signalé qu'ils avaient commencé à exporter à la suite du projet.

De nombreux projets de P et C comportaient des activités de commercialisation et de promotion. Ces activités ont été recensées dans 38 p. 100 des projets recevant des contributions remboursables et 42 p. 100 des projets de l'IPCA. Cela comprend notamment l'élaboration de stratégies ou de plans de commercialisation, la tenue d'études de marché et les investissements dans les activités de commercialisation.

Les intervenants de programme internes ont indiqué que l'APECA aide les clients dans le domaine de la commercialisation et ont signalé des initiatives spéciales visant à accroître la participation aux chaînes d'approvisionnement, mais ont également exprimé le désir d'augmenter les mesures de soutien offertes aux PME en matière de développement des marchés et des ventes et de les aider davantage à accroître leur participation aux chaînes d'approvisionnement.

Position concurrentielle

Les clients de P et C ont également signalé que leurs projets avaient permis d'améliorer la position concurrentielle de leur entreprise; 72 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables et 73 p. 100 des clients de l'IPCA ont indiqué que cette amélioration découlait de l'augmentation de la productivité (18 p. 100), de l'augmentation de la qualité de leurs produits ou services (18 p. 100) et de l'augmentation de leurs ventes (15 p. 100). Les clients de l'IPCA ont indiqué que leur position concurrentielle s'était améliorée surtout en raison de l'augmentation de la productivité (21 p. 100) et de l'augmentation de la capacité générale (16 p. 100).

Survie de l'entreprise

Le taux de survie des entreprises peut être utilisé pour mesurer le rendement de l'APECA en ce qui a trait à la compétitivité. Le taux de survie des entreprises sur cinq ans pour les entreprises bénéficiant de l'aide de l'APECA dans le cadre du sous-programme P et C est plus élevé que celui des entreprises qui ne reçoivent pas d'aide[59]. En fait, chaque année, le taux de survie des entreprises de l'APECA soutenues dans le cadre de P et C a dépassé celui du groupe de comparaison, et s'élevait à 92 p. 100 après la cinquième année suivant le démarrage pour la période de 2002 à 2012, comparativement à 67 p. 100 pour les entreprises ne recevant pas d'aide. Cela représente un écart de 25 points de pourcentage entre le taux de survie sur cinq ans des entreprises soutenues par l'APECA et celles qui ne reçoivent pas d'aide.

[59] Les entreprises ne recevant pas d'aide sont définies comme celles qui n'ont bénéficié d'aucune aide de l'APECA depuis la mise sur pied.

Remboursement des contributions de l'APECA

Un élément qui indique si les entreprises soutenues par l'APECA sont en mesure de survivre ou de demeurer dans une position financière relativement bonne est leur capacité de rembourser les contributions de l'APECA. La proportion de contributions remboursables recueillies par rapport au total des créances au cours de la période de six ans s'élève à 84 p. 100. En 2011-2012, 22 comptes évalués à 2,5 millions de dollars ont été radiés, ce qui a eu une incidence positive sur le taux de remboursement des années subséquentes.

Création et préservation des emplois

Les projets de P et C ont également entraîné l'embauche de personnel, dont l'emploi a souvent été préservé après la fin du projet. Soixante-treize pour cent des clients recevant des contributions remboursables et 76 p. 100 des clients de l'IPCA ayant répondu à cette question du sondage ont indiqué que du personnel avait été embauché ou affecté spécifiquement à leur projet, avec en moyenne 7,7 et 1,8 ETP par projet respectivement. Une vaste proportion de ce personnel (74 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables, 52 p. 100 des clients de l'IPCA) consistait en de nouvelles embauches, dont bon nombre sont demeurées dans l'organisation après la fin du projet (67 p. 100 des clients recevant des contributions remboursables, 75 p. 100 des clients de l'IPCA).

Au-delà des employés qui ont participé directement au projet, 163 clients ont signalé qu'au cours de l'exercice le plus récent, 4 210 ETP au total n'auraient pas été embauchés si le projet n'avait pas été entrepris. (Remarque : un cas aberrant a indiqué 3 000 ETP.) Cent vingt-neuf de ces PME ont signalé des salaires pour cette année représentant un total de 152,9 millions de dollars en salaires pour cette année (44,9 millions de dollars en excluant le cas aberrant), ce qui représente un salaire moyen de 37 652 $ (ou de 47 317 $ en excluant le cas aberrant).

4.2.2 Programmes non commerciaux

Les données recueillies par l'entremise des systèmes de données administratives et financières de l'APECA, des participants au sondage et des entrevues indiquent que les programmes non commerciaux de P et C atteignent les résultats escomptés. Même si l'évaluation n'a pas été en mesure de sonder les PME qui ont bénéficié de ces activités, les données de sondage de départ des participants recueillies pour certains de ces projets, combinées avec les sondages auprès des organisations desservant les entreprises, suggèrent que les PME qui participent à ces services améliorent leurs compétences, leurs connaissances et leurs réseaux.

Activités du projet

On a demandé aux organisations sans but lucratif clientes qui ont participé au sondage (n=38) de déterminer les secteurs prioritaires pour leur projet; elles pouvaient sélectionner plus d'une réponse, puisque le plus souvent, les projets ont plusieurs volets (**Tableau 7**). Même si le nombre de répondants à cette question ne représente qu'un petit groupe d'organisations (n=35), ces réponses fournissent une indication générale des activités réalisées.

Tableau 7 : Types d'activités (projets non commerciaux) et groupes de clientèle ciblés par les projets

Type d'activité	**n=35**
Donner des ateliers et de la formation	74 %
Activités qui font la promotion de l'entrepreneurship (p. ex. prix, salons professionnels)	60 %
Fournir du mentorat ou des services consultatifs	49 %
Aider à la planification des activités	45 %
Augmenter l'accès à l'information sur les services, les programmes, les règlements et les ressources opérationnelles du gouvernement	40 %
Mener des études de planification et de faisabilité	23 %
Organiser des concours de plans d'affaires ou des activités connexes	17 %
Aider les entreprises à obtenir des certifications (p. ex. certification ISO)	6 %
Groupe de clientèle ciblé	**n=35**
Entreprises/gestionnaires existants	57 %
Entrepreneurs en herbe	43 %
Entreprises en démarrage	40 %
Étudiants	37 %
Autres	17 %

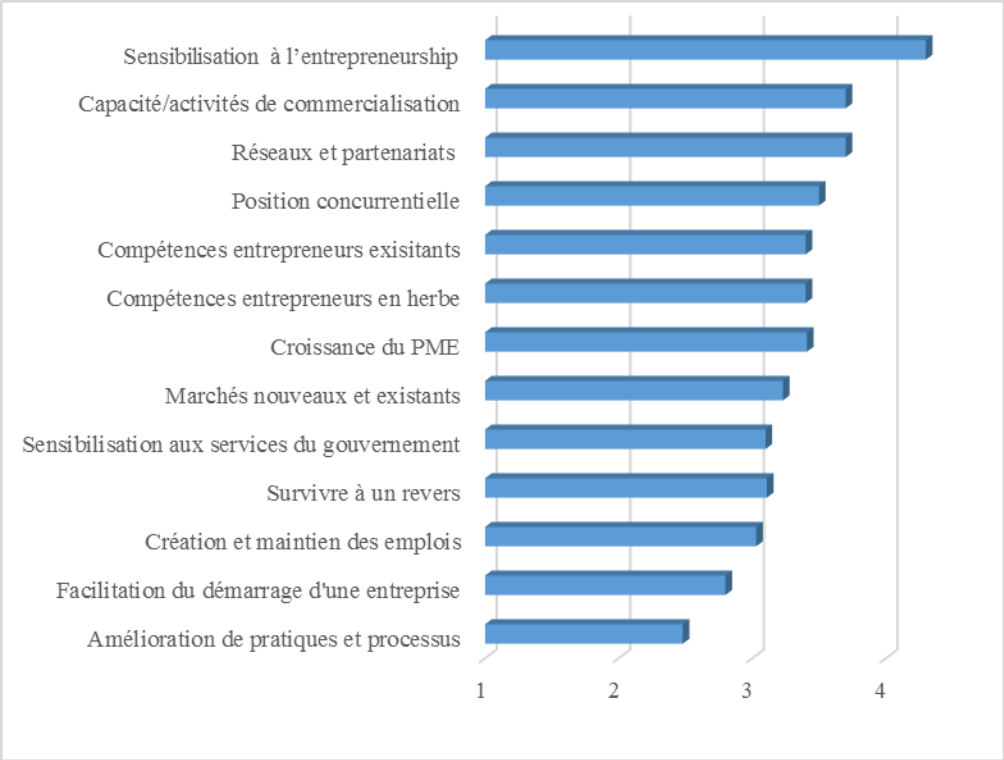
Source : Sondage auprès de la clientèle, mars 2015

Tel que l'indique le **Tableau 7**, les principales activités entreprises dans le cadre des projets non commerciaux comprennent les ateliers et la formation, les activités faisant la promotion de l'entrepreneurship et les services de mentorat ou de conseils. Les principaux groupes cibles sont les entreprises existantes, les entrepreneurs en herbe et les entreprises en démarrage ou nouvelles.

Atteinte des résultats

On a demandé aux clients non commerciaux sondés (n=38) d'évaluer la mesure dans laquelle le projet soutenait l'atteinte des résultats. Les résultats des projets non commerciaux ayant obtenu l'évaluation la plus élevée comprennent la sensibilisation à l'entrepreneurship, l'augmentation de la capacité ou des activités de commercialisation, l'amélioration des réseaux et des partenariats ainsi que de la position concurrentielle globale, et l'acquisition de compétences et de connaissances en affaires pour les entrepreneurs en herbe ou existants **(Figure 3)**.

Figure 3 : Cote moyenne des résultats pour les projets non commerciaux
(1 = « Pas du tout » à 5 = « Dans une grande mesure »)



Source : Sondage auprès de la clientèle, mars 2015

Sensibilisation à l'entrepreneurship et compétences et connaissances en affaires des entrepreneurs en herbe et existants

Une majorité (74 p. 100) des clients non commerciaux ayant répondu au sondage ont signalé que leur projet a accru la sensibilisation et l'intérêt par rapport à l'entrepreneurship parmi les entrepreneurs potentiels (évaluation moyenne de 4,29/5), et 61 p. 100 ont signalé que leur projet avait permis aux entrepreneurs potentiels d'acquérir les compétences nécessaires pour planifier et démarrer une nouvelle entreprise (évaluation moyenne de 3,42/5). Ce résultat est conforme à la proportion de projets mettant l'accent sur les entrepreneurs en herbe (43 p. 100) et les étudiants (37 p. 100), ainsi qu'à la proportion de projets qui comportaient des activités de promotion de l'entrepreneurship (60 p. 100).

Plus de la moitié des clients non commerciaux ayant répondu au sondage (59 p. 100) ont signalé une augmentation des compétences en affaires parmi les PME existantes, ce qui constitue un résultat positif si l'on tient compte de la proportion de projets ciblant les PME existantes (57 p. 100). En ce qui concerne les compétences en affaires précises, les clients ont fait part d'une augmentation des capacités et des activités de commercialisation (71 p. 100), de la planification financière (50 p. 100), de l'information commerciale (28 p. 100), de la planification opérationnelle (17 p. 100), des ressources humaines (17 p. 100), de la gestion (11 p. 100), des ventes (11 p. 100), et de la conception/production de produits (11 p. 100).

Près de la moitié (47 p. 100) des clients non commerciaux ont signalé une augmentation de la sensibilisation aux services, aux programmes, aux règlements et aux ressources opérationnelles du gouvernement.

Dans le cadre de la mesure continue du rendement pour certains de ses projets d'EPCA, l'APECA demande aux organisations sans but lucratif qu'elle soutient de réaliser un sondage auprès des participants à la fin de chaque activité dans le but de déterminer leur incidence du point de vue des PME existantes et en herbe qui y participent (c.-à-d. les bénéficiaires de projet).

On a demandé aux bénéficiaires des projets non commerciaux d'indiquer si l'activité leur avait permis d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences en ce qui concerne le démarrage ou l'agrandissement d'une entreprise. En moyenne, 87 p. 100 des clients ont signalé une amélioration, et l'objectif de 75 p. 100 de l'Agence a été dépassé pour chaque année faisant l'objet de l'évaluation **(Tableau 8)**.

Tableau 8 : Incidence sur les compétences et les connaissances en affaires des bénéficiaires

	Exercice					
Données sur le rendement d'EPCA	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**
Augmentation des compétences et des connaissances en affaires (objectif fixé à 75 %)	79 %	87 %	87 %	90 %	85 %	96 %
Nombre de répondants	11 982	7 165	964	12 253	9 597	8 603

Source : Rapports ministériels sur le rendement, exercices 2009 à 2014

Les informateurs clés ont indiqué que ce secteur de programmes continue d'augmenter la sensibilisation à l'entrepreneurship comme option de carrière, et d'améliorer les compétences et les connaissances en affaires des entrepreneurs en herbe et existants. Ils ont insisté sur l'importance de continuer à soutenir les services aux entreprises entre les secteurs (même ceux qui ne sont pas soutenus par l'entremise des programmes commerciaux), tout en soulignant les avantages de soutenir les associations sectorielles de l'industrie pour qu'elles améliorent leur capacité de servir les PME clientes et de faire avancer des secteurs précis du Canada atlantique. Certains intervenants ont suggéré à l'APECA de continuer à développer ses mesures de soutien pour l'entrepreneurship et le démarrage d'entreprise.

Réseautage et partenariats

La majorité des clients sondés (71 p. 100) ont signalé une augmentation des partenariats et du réseautage parmi leurs bénéficiaires (évaluation moyenne de 4,13/5). Les activités de réseautage améliorent la capacité des PME d'établir des relations avec d'éventuels partenaires commerciaux ou d'autres ressources pouvant aider leur entreprise à croître.

Autres résultats

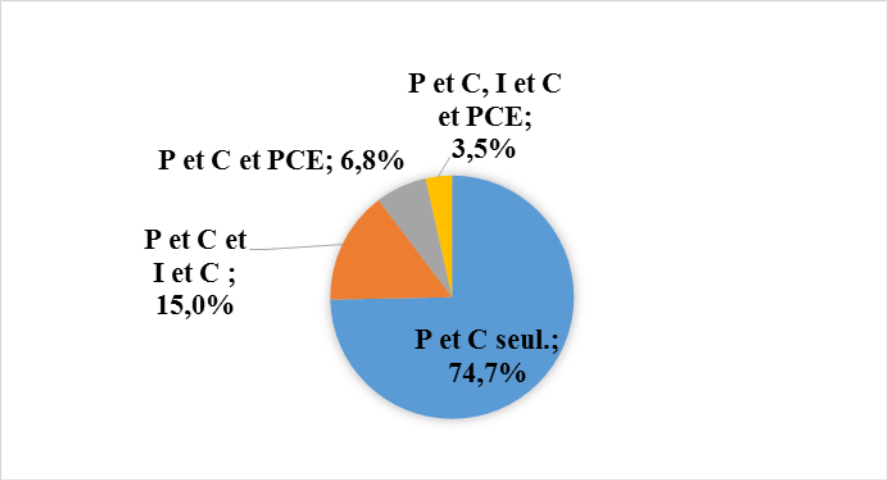
Les clients non commerciaux ont également évalué la mesure dans laquelle leurs projets avaient aidé les PME à obtenir un certain nombre de résultats à plus long terme ou des résultats s'éloignant de l'aide fournie. Bon nombre ont signalé que les PME qui avaient participé à leurs projets avaient développé des marchés existants et nouveaux (55 p. 100 : évaluation moyenne de 3,23/5); avaient amélioré leurs pratiques et leurs processus opérationnels (34 p. 100 : évaluation moyenne de 2,48); avaient enregistré une croissance (53 p. 100 : évaluation moyenne de 3,41); avaient été en mesure de survivre à un revers (47 p. 100 : évaluation moyenne de 3,11); avaient amélioré leur position concurrentielle; avaient été en mesure de démarrer une entreprise (34 p. 100 : évaluation moyenne de 2,75); avaient amélioré leur position concurrentielle (83 p. 100 : évaluation moyenne de 3,5); et avaient pu lancer leur entreprise (34 p. 100 : évaluation moyenne de 2,75). Six de ces clients non commerciaux ont signalé avoir aidé au lancement d'un total combiné de 113 nouvelles entreprises.

4.3 Approche axée sur les clients et influence sur les résultats

Critères de jugement	**Principales constatations**
Il existe des preuves que l'approche de l'APECA de l'exécution de programme permet aux PME d'avoir accès à une gamme de services parmi les programmes de DE au besoin. Des éléments de preuve suggèrent que cette approche renforce la capacité des clients d'obtenir des résultats.	L'analyse des données a révélé que certains clients de P et C ont également accès à des fonds dans le cadre des sous-programmes I et C et PCE. La direction et le personnel de l'APECA signalent qu'une importante proportion des clients de P et C participent à des missions commerciales organisées par des organismes non commerciaux dans le cadre de PCE, et il existe une forte intégration du DE, du Développement des collectivités (DC) et de PDIC en ce qui concerne les initiatives précises comme la promotion des fournisseurs. Lors de l'évaluation de PCE en 2015, les clients de PCE qui avaient également reçu de l'aide dans le cadre de P et C ont déterminé que le sous-programme P et C avait une incidence élevée sur les résultats des PME (évaluation moyenne de 4,08/5).

Une analyse des données administratives de l'APECA a révélé que 25 p. 100 des clients de P et C ont accès à du financement dans le cadre d'autres sous-programmes du DE (**Figure 4**). Le lien clair le plus important était entre P et C et I et C, puisque 243 clients (15 p. 100) ont reçu du financement pour un projet dans le cadre des deux sous-programmes. Le lien était moins clair entre P et C et PCE (6,8 p. 100 ou 110 clients), et un nombre de clients encore plus faible (3,5 p. 100 ou 56 clients) ont reçu du financement pour un projet dans le cadre des trois sous-programmes.

Figure 4 : Clients de P et C profitant d'autres programmes de financement de l'APECA, (de 2009 à 2014)



Source : Base de données QAccess, mai 2014

Le nombre de clients de P et C ayant eu accès à du financement dans le cadre de PCE est probablement sous-estimé dans le diagramme ci-dessus puisque dans de nombreux cas, les clients de PCE sont des organisations sans but lucratif qui organisent des missions commerciales plutôt que les PME qui y participent. Dans ces cas, la participation des clients commerciaux de P et C aux missions commerciales de PCE n'est pas systématiquement consignée par l'Agence. Une région qui a fait le suivi a indiqué qu'environ 60 p. 100 des participants aux missions commerciales de PCE étaient des clients de P et C. D'autres exemples de programmes intégrés comprennent les enjeux spéciaux qui ont bénéficié des efforts concertés des sous-programmes PDIC, DC et DE, comme les activités de développement économique visant à atténuer les répercussions de la disparition du traversier à Yarmouth, en Nouvelle-Écosse, et l'initiative de Terre-Neuve-et-Labrador pour aider les PME à profiter des possibilités de développement des marchés de fournisseurs dans le secteur pétrolier et gazier.

D'autres résultats d'évaluation récents étayent l'idée que l'accès aux services par l'entremise des sous-programmes augmente l'atteinte des résultats par les clients. Tel que signalé dans l'évaluation de PCE, 50 p. 100 des clients de PCE ont signalé avoir reçu de l'aide dans le cadre de P et C et que cela avait contribué à réussite de leur projet; de plus, ils ont déterminé que le sous-programme P et C avait eu une incidence élevée sur les résultats des PME (évaluation moyenne de 4,08/5).

4.4 Obstacles et éléments propices à l'atteinte des résultats de P et C

Critères de jugement	Principales constatations
Il existe des preuves que les facteurs qui entravent la réussite du sous-programme et les leçons retenues sont connus et que des stratégies d'atténuation sont mises en œuvre, le cas échéant.	L'élément propice à l'atteinte des résultats le plus souvent cité est le soutien du perfectionnement des compétences et des connaissances des clients, par exemple par l'entremise de l'IPCA et d'autres services de consultation et de conseils, considéré par les clients comme comportant de faibles coûts et un rendement élevé. Les initiatives de productivité allégée sont considérées comme une pratique exemplaire, en particulier au

Critères de jugement	Principales constatations
Il existe des preuves de facteurs qui facilitent l'atteinte des résultats attendus de P et C ainsi que de l'application et de la mise en commun des pratiques exemplaires, le cas échéant. Il existe des preuves que l'APECA tient compte des constatations/recommandations des évaluations/vérifications /examens précédents dans l'amélioration de l'exécution et envisage d'autres approches se rapportant à P et C.	Nouveau-Brunswick et à Terre-Neuve-et-Labrador. La promotion proactive des programmes auprès des PME par le personnel de l'APECA peut augmenter la participation aux programmes. Le soutien consultatif non financier est très apprécié des clients. Les obstacles à l'atteinte des résultats comprennent les conditions économiques, le fardeau financier des PME, les lacunes dans les connaissances des clients, et les contraintes budgétaires empêchant le personnel de l'APECA d'avoir accès aux connaissances spécialisées leur permettant d'offrir des conseils de grande qualité à leurs clients. Même si l'APECA est au fait de ces obstacles et a mis au point des pratiques exemplaires dans ces secteurs, il y a un besoin continu. La plupart des recommandations de l'évaluation ont pleinement été mises en œuvre, à l'exception de la stratégie d'EPCA, qui ne l'a pas été en raison d'une décision stratégique de répondre à d'autres priorités.

Obstacles et leçons retenues

Les principaux intervenants interrogés ont signalé que les conditions économiques difficiles au cours de la période d'évaluation avaient constitué un obstacle à l'atteinte des résultats de projet. Les défis liés aux clients ayant nui à la réussite des projets ont également été cités par les informateurs clés. Il s'agit notamment des lacunes dans les compétences en gestion de PME qui les empêchent de reconnaître les menaces et les possibilités d'accroître la productivité ou la profitabilité, comme des connaissances spécialisées en ce qui concerne leur capacité de choisir la bonne technologie. Bon nombre ont indiqué que les PME ne disposent souvent pas du fonds de roulement nécessaire pour croître, et certains ont suggéré que les PME et leurs partenaires de financement ne connaissent pas bien les types de mesures de soutien offertes par l'APECA. Les intervenants ont également signalé que les organisations sans but lucratif éprouvent parfois des difficultés à bâtir et à maintenir le niveau d'expertise dont elles ont besoin pour conseiller les PME.

L'une des leçons retenues est que les exploitants de PME jouent souvent plusieurs rôles et disposent de temps et de financement limités pour la formation. Ainsi, les mesures de soutien se rapportant au perfectionnement des compétences en affaire doivent être pratiques, peu coûteuses et cibler les besoins des propriétaires d'entreprise. Des obstacles se rapportant aux facteurs internes ont également été évoqués, comme les contraintes financières associées à la capacité du personnel d'avoir accès à des activités de perfectionnement des connaissances (p. ex. conférences et possibilités d'avoir accès à des connaissances de pointe et à des intervenants clés des principaux secteurs et du développement des marchés). Les informateurs clés estiment que ces possibilités permettent aux agents d'affaires d'offrir des services-conseils de grande qualité ou d'aiguiller les PME vers les ressources appropriées, et ont suggéré à l'APECA de trouver des

moyens de veiller à ce que les besoins liés à la formation soient comblés, malgré les restrictions budgétaires se rapportant aux déplacements et à la participation à des conférences. D'autres défis internes se rapportant aux lacunes dans la recherche et la coordination dans des secteurs comme le développement entrepreneurial, les secteurs émergents et le développement des marchés des fournisseurs.

Environ un cinquième des clients commerciaux ayant répondu au sondage (21 p. 100, n=52) ont indiqué des facteurs qui nuisent à la réussite des projets. Les facteurs les plus souvent cités comprennent la récession (15 p. 100) et le fardeau financier (15 p. 100), suivis par les retards dans les projets (9 p. 100) et la difficulté d'attirer ou de retenir des travailleurs qualifiés (7 p. 100). Le nombre de clients non commerciaux ayant répondu à cette question est trop faible pour que leurs réponses soient commentées.

Bon nombre de ces obstacles et de ces leçons retenues sont connus et sont atténués dans une certaine mesure, par des activités comme le fait de fournir aux PME l'accès à de l'expertise par l'entremise de l'IPCA, et par des services de consultation et de conseils. Les informateurs clés ont suggéré de donner suite à d'autres mesures d'atténuation, comme en cherchant les pratiques exemplaires entre les régions de l'APECA et à l'extérieur de la région de l'Atlantique, en tirant profit de l'expertise des experts en la matière externes pour planifier les programmes, et en coordonnant les efforts et en partageant les connaissances entre les régions de l'APECA.

Éléments propices et pratiques exemplaires

Les informateurs clés ont signalé plusieurs facteurs qui favorisent l'atteinte des résultats, comme la promotion proactive des services auprès des éventuelles PME clientes par les agents d'affaires et une planification de projet accrue, notamment la participation des bons partenaires. Le fait de fournir l'accès en temps opportun à des services d'expertise et de consultation aux SME a été considéré comme une pratique exemplaire se traduisant par un rendement élevé. Les initiatives de productivité allégée entreprises par l'APECA dans les régions de Terre-Neuve-et-Labrador et du Nouveau-Brunswick ont également été citées comme des pratiques exemplaires, et auraient entraîné des économies de coûts concrètes pour les PME. D'autres comprennent la recherche de pratiques exemplaires auprès des organisations semblables au Canada (p. ex. d'autres agences de développement régional) ou à l'étranger en vue de les mettre en œuvre dans la région, et des initiatives axées sur l'entrepreneurship dans les établissements postsecondaires qui intègrent l'entrepreneurship aux autres disciplines.

Plus de la moitié des clients commerciaux ayant répondu au sondage (52 p. 100, n=115) ont signalé des facteurs ayant contribué à la réussite du projet. Les facteurs les plus souvent cités comprennent le travail acharné et le dévouement du personnel de l'APECA au projet (20 p. 100) et le talent du personnel et des consultants (18 p. 100). Plus des deux tiers des clients non commerciaux (68 p. 100, n=26) ont également identifié des éléments propices comme obtenir un soutien provincial (31 p. 100) et l'appui des partenaires et des intervenants de l'industrie (23 p. 100). La majorité des clients sondés (70 p. 100) ont répondu que l'une des raisons de leur demande à l'APECA était la valeur des mesures de soutien non financier (p. ex. information et conseils) et 75 p. 100 de ceux qui ont fourni des commentaires à la fin du sondage ont salué le travail acharné et le dévouement du personnel de l'APECA, invoquant souvent le soutien reçu comme facteur de croissance ou de survie de leur entreprise. Les informateurs clés internes ont réitéré l'importance des mesures de soutien non financier et ont souligné qu'étant donné la complexité croissante de l'environnement commercial et du développement sectoriel, il est

important pour les agents d'affaires de continuer à avoir accès aux possibilités de perfectionnement des connaissances et des compétences afin de soutenir leur rôle.

Bon nombre de ces éléments propices et de ces pratiques exemplaires sont connus et largement appliqués, comme l'accès aux services d'expertise et de consultation par l'entremise de l'IPCA ou d'autres mécanismes, la mise en œuvre des initiatives de productivité allégée et l'accès des employés aux possibilités de perfectionnement des connaissances et des compétences.

Mise en œuvre des recommandations des évaluations et des vérifications précédentes

La plupart des recommandations formulées dans les évaluations précédentes ont été mises en œuvre. Les recommandations découlant de l'évaluation du CF (2010) ont été, pour la majeure partie, pleinement mises en œuvre. Le rôle des activités dans le cadre du CF a été clarifié et fusionné avec d'autres activités dans le cadre de P et C; cependant, des travaux sur le modèle logique sont en cours. Une recommandation visant à améliorer les normes de service a été mise en œuvre, et des travaux sont en cours dans certains secteurs.

À la suite d'une recommandation visant à mettre au point une stratégie d'EPCA, une présentation a été soumise au Comité des directeurs du DE et des directeurs généraux des opérations en 2011. À la suite de l'évaluation du Perfectionnement des compétences en affaires, la coordination avec les autres secteurs a été améliorée, et un cadre plus vaste a fait l'objet d'une discussion en combinaison avec la Stratégie démographique de l'Atlantique en 2012. Ces travaux ont perdu de l'élan en raison d'une attention accrue sur d'autres priorités de l'Agence, comme les efforts visant à accroître l'innovation et la productivité chez les PME en croissance.

La mise en œuvre des recommandations découlant des vérifications effectuées par le Bureau du contrôleur général en 2012 et en 2015 est en cours. Par exemple, en réponse aux recommandations de la vérification de 2012 sur les contributions à remboursement conditionnel, la Section des comptes spéciaux de l'APECA a mis au point des séances de formation sur les ententes de contribution, sur les exigences en matière de surveillance et sur le bon moment pour demander l'avis d'un expert. La plus récente vérification des comptes débiteurs (2015) a recommandé à l'APECA d'adapter la surveillance des projets aux changements dans les risques des projets. Même si les intervenants consultés ont signalé des progrès dans ces domaines, l'équipe de l'évaluation n'a pas vérifié la portée de la mise en œuvre des recommandations de la vérification.

5. Constatations : Rendement – Efficience et économie

L'évaluation a évalué l'efficience et l'économie en examinant les critères suivants : (1) les éléments prouvant l'utilisation efficace des ressources, (2) l'existence de mécanismes qui font la promotion de l'efficience, y compris ceux se rapportant à l'exécution des programmes, à la coordination/collaboration et à la gouvernance, et (3) à la mesure dans laquelle le programme tient compte d'autres mécanismes d'exécution.

5.1 Utilisation efficiente des ressources

Critère de jugement	Principales constatations
Les coûts liés à l'exécution sont raisonnables par	Dans l'ensemble, les coûts d'exécution de P et C ont diminué au fil du temps, sont raisonnables comparativement à ceux des

Critère de jugement	Principales constatations
rapport aux résultats obtenus.	autres programmes de DE et présentent des résultats positifs en matière d'efficience sur les plans des opérations et de la répartition. • L'APECA a dépensé 0,21 $ en F et E pour la fourniture d'un dollar de S et C au cours de la période de six ans. Comparativement aux autres évaluations, il s'agit d'un montant plus bas que l'évaluation du CF de 2010 (0,33 $), et que l'évaluation de PCE de 2015 (0,27 $), mais plus élevé que l'évaluation d'I et C de 2015 (0,09 $). • Le F et E comme pourcentage du total des dépenses a diminué au fil du temps, passant de 25,3 p. 100 en 2008-2009 à 13 p. 100 en 2013-2014, pour une moyenne de 17,1 p. 100 au cours de la période, ce qui représente une diminution par rapport à l'évaluation du CF de 2010 (24,6 p. 100). • La diminution du F et E au cours de la période a également entraîné une diminution du coût de F et E par projet; la moyenne sur six ans s'élevant à 21 060 $ par projet, ce qui est plus bas que PCE à 38 646 $ et qu'I et C à 49 733 $, et beaucoup moins élevé que CF à 73 278 $. L'une des causes de la diminution des coûts est l'augmentation du nombre total de projets après la fusion du CF et d'EPCA sous P et C.

Analyse des coûts liés à l'exécution des programmes

Dans l'ensemble, les coûts liés à l'exécution ont diminué au fil du temps et présentent des résultats positifs en matière d'efficience des opérations[60] et de la répartition[61]. P et C a dépensé 0,21 $ en F et E pour la prestation d'un dollar de S et C au cours de la période de six ans. Ce total est passé de 0,34 $ en 2008-2009 à 0,15 $ en 2013-2014. Comparativement aux autres évaluations, il s'agit d'un montant plus bas que l'évaluation du CF de 2010 (0,33 $), et que l'évaluation de PCE de 2015 (0,27 $). L'évaluation d'I et C de 2015 indique un ratio beaucoup moins élevé de 0,09 $, en grande partie dû au budget de fonctionnement relativement faible et aux montants élevés de financement en S et C en raison du Fonds d'innovation de l'Atlantique.

[60] L'efficience opérationnelle vise essentiellement la façon dont les ressources sont converties en extrants qui appuient la réalisation des résultats escomptés. http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/ci5-qf5/ci5-qf5-fra.pdf

[61] Cette façon d'aborder l'efficience s'intéresse généralement à la situation globale, c'est-à-dire à la question de savoir si les ressources utilisées pour atteindre les résultats étaient raisonnables, compte tenu d'enjeux comme le degré de réalisation des résultats, le contexte du programme et les solutions de rechange au programme. http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/ci5-qf5/ci5-qf5-fra.pdf

Les coûts de F et E par projet ont également diminué au fil du temps; la moyenne sur six ans est de 21 060 $, comparativement à 38 646 $ pour PCE et 49 733 $ pour I et C, et est beaucoup moins élevé que CF à 73 278 $[62].

Dans le même ordre d'idées, le F et E comme pourcentage du total des dépenses a diminué au fil du temps, passant de 25,3 p. 100 en 2008-2009 à 13 p. 100 en 2013-2014, pour une moyenne de 17,1 p. 100 au cours de la période, ce qui représente une diminution importante par rapport à l'évaluation du CF de 2010 (24,6 p. 100).

La diminution des coûts liés à l'exécution pour P et C entre 2008-2009 et 2013-2014 est en grande partie due à la baisse des coûts d'exploitation et des crédits salariaux au fil du temps, découlant principalement des réductions des dépenses des gouvernements, notamment à la suite de l'examen stratégique de 2010[63]. Les ETP sont demeurés relativement stables, en moyenne à 81,9 ETP, avec une faible augmentation des dépenses salariales signalée en 2012-2013 et en 2013-2014, qui découle de l'affectation d'une portion des dépenses salariales ministérielles au sous-programme P et C qui soutient l'exécution de P et C.

Pour les autres coûts de fonctionnement, il y a une tendance régulière à la baisse dans les dépenses pour toutes les activités au cours de la période, représentée par une diminution de 54 p. 100 des autres coûts d'exploitation entre 2008-2009 et 2013-2014. Les services spéciaux ou professionnels représentent les activités d'exploitation les plus financées parmi toutes les régions et le SS à 60,2 p. 100 (le pourcentage variant de 35,4 p. 100 au SS à 68,3 p. 100 en Nouvelle-Écosse[64]), suivies du transport/communications à 21,89 p. 100 (le pourcentage variant de 12,2 p. 100 en Nouvelle-Écosse à 60,9 p. 100 au SS).

Le sondage auprès de la clientèle détermine un certain nombre de mesures qui soutiennent la répartition efficiente, ou les coûts associés à l'atteinte de certains résultats de programme. Les résultats du sondage permettent l'estimation des répercussions financières moyennes pour les clients[65] (p. ex. économies de coûts découlant des gains de productivité ou des nouveaux investissements attirés) afin de calculer le rendement de chaque dollar de financement approuvé par l'APECA. Les résultats montrent que les clients constatent des répercussions positives en ce qui a trait à l'amélioration de la productivité et de l'efficacité des opérations ainsi que de

---

[62] Le coût élevé par projet pour l'évaluation du CF est dû au volume beaucoup plus faible de projets (924 sur 5 ans contre 2 727 pour P et C) combiné à des coûts beaucoup plus élevés pour les autres frais d'exploitation (en moyenne 5,5 millions de dollars par année contre 2,4 millions de dollars par année pour P et C).

[63] Il a été annoncé dans le budget de 2010 que les budgets de fonctionnement et de dépenses salariales seraient gelés à leur niveau de 2010-2011 pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013. L'APECA a également mis en œuvre une série de mesures durant ces exercices pour diminuer les frais d'exploitation généraux. Il s'agit notamment de plafonds sur les voyages, l'accueil, les conférences et les services professionnels. Le budget de 2011 a prévu la réalisation d'économies totalisant 15,2 millions de dollars d'ici 2014-2015 pour l'APECA. Un examen des activités de l'APECA a permis à l'Agence de trouver des façons de regrouper diverses fonctions, de réduire le double emploi et d'éliminer les activités non prioritaires sans nuire à la capacité de l'Agence d'exécuter ses programmes de base.

[64] La grande proportion de services spéciaux/professionnels en N.-É. est due à un important fonds pour l'administration des services de consultation et de conseils qui n'existaient pas pour les autres régions (la N.-É. est ici un cas particulier).

[65] Les répercussions peuvent être sous-estimées dans la mesure où bon nombre des projets sont toujours en cours ou n'ont été terminés que récemment, et les répercussions pourraient encore augmenter.

l'augmentation des revenus à la suite du financement de l'APECA. Ces répercussions sont présentées au **Tableau 9.**

Tableau 9 : Répercussions signalées découlant des projets par dollar de financement fourni par l'APECA

Répercussions signalées dans le sondage par dollar de financement de l'APECA	
Amélioration de la productivité et de l'efficacité des opérations (n=88)	
Économies découlant de projets financés par l'APECA	13 233 500 $
Financement de l'APECA	11 608 768 $
Économies par dollar de financement de l'APECA (n=88)	1,14 $
Augmentation des revenus – Exercice le plus récent (n=85)	
Dernier exercice	60 173 837 $
Financement de l'APECA	14 463 322 $
Revenus par dollar de financement de l'APECA	4,16 $
Augmentation des revenus – Exercice en cours (n=86)	
Prévisions pour l'exercice en cours	59 575 260 $
Financement de l'APECA	16 135 494 $
Revenus par dollar de financement de l'APECA	3,69 $

Source : Sondage auprès de la clientèle, mai 2015

Même s'il n'existe pas de résultats précédents pouvant être utilisés à des fins de comparaison, ces mesures des répercussions présentent une base de référence pouvant servir pour l'analyse et la comparaison de données au cours des futures évaluations.

5.2 Mécanismes soutenant l'efficience et l'économie

Critères de jugement	Principales constatations
L'APECA a mis en place des mécanismes d'optimisation des ressources pour veiller à ce que les moyens les plus efficaces et les plus économiques soient utilisés pour administrer ses programmes. Dans quelle mesure la Direction des programmes a-t-elle examiné et mis en œuvre d'autres mécanismes d'exécution pour le sous-programme P et C?	L'APECA a mis en place un certain nombre de mécanismes pour soutenir l'exécution efficace et économique des programmes, en particulier ceux se rapportant : à un modèle d'exécution décentralisé, à la communication/coordination interne, à la mise à profit des ressources et à la mesure du rendement. D'autres comprennent l'utilisation de mécanismes de gouvernance et des améliorations des processus/outils pour améliorer l'exécution. Il est possible d'améliorer l'efficience et l'économie du sous-programme P et C en apportant d'autres améliorations aux processus et aux procédures se rapportant : • à l'exécution des programmes • à la coordination, à la collaboration et à la gouvernance La Direction des programmes de l'APECA a examiné d'autres mécanismes d'exécution et continue de les explorer dans une certaine mesure.

5.2.1 Facteurs contribuant à l'efficience et à l'économie

De nombreux informateurs clés internes ont indiqué que les programmes de P et C sont mis en œuvre de manière efficace et économique, et ont déterminé un certain nombre de mécanismes qui soutiennent l'efficience et l'économie. Il s'agit notamment de l'existence de groupes de travail et de comités qui discutent régulièrement des améliorations à l'exécution des programmes, de l'utilisation de la technologie Web pour donner la formation, d'améliorations aux processus et aux formulaires se rapportant aux ententes de contribution et au processus de demande, et des améliorations continues à la technologie/aux outils comme l'automatisation de certaines fonctions dans QAccess et la promotion de l'utilisation de SharePoint. Ceux qui se démarquaient se rapportaient plus précisément au modèle d'exécution, à la mise à profit des ressources et à la mesure du rendement.

Modèle d'exécution

Tel qu'indiqué dans les évaluations récentes d'autres programmes de DE, de nombreux aspects de la conception et de l'exécution du sous-programme P et C font la promotion de l'efficience et de l'économie. La nature décentralisée et souple des programmes permet à l'Agence d'adopter une approche axée sur le client avec les entreprises locales et les intervenants (p. ex. gouvernements provinciaux) afin d'établir des relations et de répondre aux besoins et aux possibilités des régions. Les informateurs clés ont indiqué qu'un modèle d'exécution décentralisé permet également aux employés du programme de concentrer leurs efforts sur les principaux secteurs régionaux afin de maximiser les répercussions tout en améliorant la portée du

programme par l'entremise d'organisations sans but lucratif qui soutiennent les PME (p. ex. associations sectorielles et projets d'EPCA).

Le financement et l'effet de levier

Tel qu'indiqué à la section 4.1, l'efficience et l'économie des ressources de P et C sont accrues grâce à l'effet de levier avec les principaux partenaires. L'effet de levier par dollar investi par l'APECA s'est avéré positif pour les projets commerciaux remboursables (2,13 $), mais beaucoup moins élevé pour l'IPCA (0,60 $), en grande partie en raison de l'envergure moindre de ces projets, où l'APECA est souvent le seul fournisseur de fonds autre que le client. Les projets non commerciaux ont mobilisé 1,38 $ d'autres sources, une hausse par rapport aux évaluations précédentes (EPCA, 1,18 $; CF, 0,80 $).

Mesure du rendement

L'évaluation a permis de constater que même s'il n'y avait eu que peu de changements dans la façon dont la mesure du rendement a été effectuée au cours de la période de l'étude, les gestionnaires de programme sont conscients de son importance par rapport à la mesure et à la présentation de rapports en ce qui concerne les activités de P et C. Bon nombre d'activités sont en cours pour renforcer l'approche de la mesure et de la surveillance du rendement de P et C, tout en tenant compte de son harmonisation avec les autres sous-programmes. Les activités se rapportant à la mise à jour du modèle logique de P et C et à l'utilisation de tableaux de bord pour la surveillance du rendement des projets sont en cours et devraient continuer à augmenter l'efficacité et l'efficience à l'avenir.

5.2.2 Possibilités d'amélioration de l'efficience et de l'économie

Parmi les secteurs qui présentent des possibilités d'améliorations, notons ceux qui se rapportent à l'exécution des programmes, à la coordination, à la collaboration et à la gouvernance, ainsi qu'aux autres mécanismes d'exécution. Ces possibilités d'améliorations vont au-delà de P et C, puisqu'elles peuvent avoir une incidence sur l'ensemble des sous-programmes. Ces constatations sont renforcées par les évaluations précédentes des sous-programmes.

Exécution des programmes

Les éléments directement liés à l'exécution des programmes qui présentent des possibilités d'améliorations se rapportent directement à la politique (qui comprend l'IPCA), aux processus et aux procédures du PDE, aux limites des pouvoirs délégués, ainsi qu'à l'approbation des projets de grande envergure (plus de 500 000 $) et aux relations avec la Section des comptes spéciaux au SS.

- Politiques du PDE et procédures connexes :

À la demande de la haute direction, l'évaluation a examiné la mesure dans laquelle les paramètres (p. ex. limites d'approbation du financement) entourant la mise en œuvre des projets du PDE/de l'IPCA sont appropriés et répondent aux besoins se rapportant à une exécution de programme efficace. Le programme de paiement de transfert du PDE est en place depuis 1996, et son manuel décrit les politiques et les procédures mises à la disposition des employés par l'entremise de l'intranet de l'Agence. Les informateurs clés ont signalé que même si des parties de la politique sont mises à jour de manière continue, certaines portions de la politique du PDE

se rapportant à certains critères d'admissibilité pourraient bénéficier d'un examen plus approfondi et pourraient ne pas correspondre au paysage économique et commercial en constante évolution. Les informateurs clés ont suggéré la possibilité que l'APECA se penche sur l'utilité de modifier la formulation ou l'interprétation des critères d'admissibilité sectoriels pour permettre à l'Agence de saisir les occasions d'accroître la compétitivité dans certains secteurs qui sont importants pour la région, et de tenir compte de l'évolution des réalités et des besoins. Par exemple, les employés interrogés ont exprimé le besoin de discuter davantage le soutien offert au secteur des services aux entreprises, indiquant que même si les lignes directrices permettent le soutien de projet dans certaines circonstances, il convient d'examiner ces conditions ou de mieux les comprendre. Une autre préoccupation soulevée par les informateurs clés se rapporte au niveau de détail contenu dans le sommaire de projet (SP), qui vise à résumer les principaux aspects d'un projet et la justification du soutien fourni. Les informateurs clés ont indiqué que les SP contiennent souvent une quantité importante de détails qui ne sont peut-être pas nécessaires, entraînant des délais de préparation et d'examen plus longs. Les informateurs clés ont également suggéré de mieux adapter les exigences du SP aux besoins de l'utilisateur, ou au risque du projet et du portefeuille, créant une possibilité de rationalisation.

- Plafond et conditions d'admissibilité de l'IPCA :

Autant les informateurs clés que les répondants au sondage ont indiqué que l'IPCA (financée par l'entremise du PDE) constitue un outil de programme très précieux et fructueux et qui entraîne des retours sur investissement très élevés. Les informateurs clés ont indiqué que les conditions d'admissibilité de l'IPCA et son plafond à vie de 100 000 $ par entreprise peuvent constituer des obstacles empêchant de répondre aux besoins des entreprises, qui évoluent sur le long terme. Par exemple, le manuel des politiques prévoit que les entreprises « ne sont normalement pas » admissibles à plus de 100 000 $, et que « normalement, elles auraient dépassé l'étape du démarrage ». Les régions ont interprété les conditions d'admissibilité et le plafond de façons différentes, ce qui s'est traduit par une application incohérente entre les régions. Certaines régions ont interprété cette formulation comme une indication de ne jamais ou rarement avoir recours à l'IPCA pour soutenir les entreprises en démarrage, alors que d'autres l'utilisent comme outil principalement pour soutenir les entreprises en démarrage comme moyen d'accroître la capacité des PME en matière d'innovation/de commercialisation.

- Limites aux pouvoirs délégués :

Selon la Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses du CT, la délégation de pouvoirs fonctionnels, selon une approche responsable et fondée sur le risque, contribue à la saine gestion et constitue un mécanisme de contrôle interne clé. Une délégation appropriée de pouvoirs peut habiliter les employés de l'organisation et permettre leur perfectionnement et leur croissance professionnels tout en maintenant la responsabilisation[66]. Un certain nombre d'informateurs clés ont remis en question la mesure dans laquelle les limites de

[66] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses* http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=17060

500 000 $[67] des pouvoirs délégués régionaux continuent à être appropriées étant donné l'augmentation du coût associé aux activités d'affaires, en particulier pour les achats de produits technologiques ou d'équipement, tout en tenant compte du niveau de risque du projet/portefeuille. Même si la délégation de pouvoirs pour différents niveaux d'approbation varie selon la région, la limite de 500 000 $ des pouvoirs délégués de l'APECA est la même pour toutes les régions et est en place depuis la mise en œuvre du PDE en 1996.

- Approbation de projets de plus de 500 000 $:

Les processus entourant l'approbation des projets de plus de 500 000 $ sont directement liés aux limites des pouvoirs délégués. Tous les projets font l'objet d'un examen par le Comité d'examen interne (CEI), un comité composé de membres de la haute direction de l'APECA de partout au Canada atlantique. La direction accorde de l'importance à l'examen du CEI, car il ajoute de la diligence raisonnable et de la responsabilisation aux projets de grande envergure et évalue l'impact concurrentiel à l'échelle de l'Atlantique. Selon les informateurs clés, même si le temps de réponse du CEI est rapide (environ une semaine), les processus administratifs qui précèdent et suivent son examen ajoutent plusieurs semaines au délai d'approbation du projet. Les personnes interrogées à l'interne ont estimé que le CEI ajoutait de la valeur, mais que les ressources supplémentaires et le temps requis par les processus entourant cet examen peuvent contribuer à dissuader la présentation de projets, et faire en sorte qu'un nombre important de projets sont approuvés au seuil de 500 000 $ ou juste un peu en dessous, certains informateurs clés indiquant qu'ils évitent la réalisation de projets excédant ce montant. D'autres ont signalé qu'en raison des retards causés par les processus, on fait souvent la promotion du programme comme ayant une limite de financement de 500 000 $, même s'il existe des pouvoirs permettant d'approuver des projets d'une valeur maximale de 10 millions de dollars. Les données indiquent que 5 p. 100 des projets de P et C (135 projets), représentant 20 p. 100 du financement (67,5 millions de dollars), ont été financés à exactement 500 000 $, tandis qu'un autre 1 p. 100 des projets (31 projets), représentant 5 p. 100 du financement (15 millions de dollars) ont reçu un financement entre 450 000 $ et 499 000 $. Seulement 1 p. 100 des projets de P et C (29 projets), représentant 11 p. 100 du financement (36,9 millions de dollars), ont reçu une approbation de financement de plus de 500 000 $ durant la période de l'étude.

- Comptes spéciaux (CS) :

La Section des CS est située au siège social; elle fournit des services de consultation aux régions en ce qui concerne l'administration du portefeuille de comptes débiteurs de l'Agence et effectue des mesures/procédures de recouvrement se rapportant aux ententes de subventions et de contributions en souffrance afin de maximiser les recouvrements et de protéger l'intérêt général de la Couronne. Les informateurs clés ont indiqué que la participation du personnel de la Section des CS n'est peut-être pas sollicitée par le personnel du programme en temps opportun pour fournir de l'aide pour les dossiers complexes faisant face à des difficultés précises, ce qui se

[67] Le tableau de délégation de pouvoirs de l'APECA fournit aux VP régionaux le pouvoir d'approuver des projets allant jusqu'à 500 000 $. Toutes les propositions dépassant ce montant doivent subir le processus d'approbation du CEI et obtenir l'aval du président.

traduit par des occasions manquées d'utiliser les connaissances et l'expérience du personnel de la Section des CS pour aider les clients ou pour recouvrer des fonds dus à l'Agence. Le fait de veiller à ce que le personnel sache quand et comment solliciter le personnel de la Section des CS réduit le risque pour l'Agence en ce qui a trait au recouvrement de fonds, en particulier étant donné que le délai prévu par la loi sur la prescription[68] pour entreprendre des procédures au civil est passé à deux ans dans certaines régions du pays, et qu'on s'attend à ce que les autres régions emboîtent le pas. Un autre facteur ayant une incidence sur le risque est la nature de plus en plus complexe des projets/portefeuilles entrepris par l'Agence. Cela correspond aux constatations des vérifications précédentes[69], qui soulignent l'importance des séances de formation fournies aux employés par le personnel de la Section du recouvrement, et l'importance du rôle des CS dans la surveillance et la gestion efficace du risque du projet/portefeuille. Ces vérifications recommandaient que les procédures de programme soient mises à jour pour inclure le moment où le personnel devrait solliciter les conseils de la Section du recouvrement. Même si les séances de formation des CS ont été reconnues comme une pratique exemplaire par le BCG, les employés de l'APECA interrogés ont indiqué qu'il existe des possibilités d'améliorer la collaboration entre les CS et les employés des programmes et d'offrir une formation supplémentaire pour renforcer les connaissances des employés des programmes en ce qui concerne les problèmes précis des PME et leur apprendre le bon moment pour solliciter des conseils auprès de la Section des CS.

Coordination, collaboration et gouvernance

L'évaluation a mis en évidence un certain nombre de mécanismes se rapportant à la coordination, à la collaboration et à la gouvernance qui soutiennent l'exécution efficace et efficiente des programmes.

L'APECA a adopté une approche plus intégrée des programmes en 2010 lorsque les sous-programmes CF et EPCA ont été fusionnés pour créer le sous-programme P et C. Les informateurs clés ont signalé que la coordination interne est généralement considérée efficace, avec un lien solide entre P et C et la PCE en ce qui concerne la croissance, l'augmentation de la productivité et l'expansion des marchés à l'échelle internationale. Les informateurs clés ont souligné le besoin d'une amélioration de la coordination et de la collaboration dans l'ensemble de la région de l'Atlantique, en particulier entre DE et DC en ce qui concerne les programmes liés à l'entrepreneurship et aux compétences en affaires, lorsque les activités entreprises dans le cadre de P et C sont de nature similaire aux projets soutenus dans le cadre des programmes d'Investissement dans les collectivités. (Le financement moyen de l'Investissement dans les collectivités est de 3,4 millions de dollars approuvés par année entre 2009-2010 et 2013-2014, tel que signalé dans l'évaluation de Mobilisation des collectivités et Investissement dans les collectivités.) Les informateurs clés internes ont souligné l'importance de saisir et de signaler ces

[68] Selon le dictionnaire juridique Black's http://thelawdictionary.org/, la loi sur la prescription est une loi qui empêche les réclamations après une période précise; plus précisément, une loi établissant une limite de temps pour intenter des poursuites dans un litige civil, d'après la date à laquelle la réclamation est née (comme lorsqu'une blessure a été subie ou a été découverte). [Traduction]

[69] L'une des recommandations de la vérification de la gestion des contributions à remboursement conditionnel (2012) prévoyait que les Comptes spéciaux continuent les séances de formation sur les ententes, sur les exigences en matière de surveillance, sur la gestion des cas problèmes et sur les circonstances où il faut consulter les Comptes spéciaux (au sujet de la loi sur la prescription).

activités comme composantes de ces projets qui soutiennent l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires au moment d'examiner, d'entreprendre, de planifier et d'exécuter ces activités et d'en faire rapport, ce qui contribuera à fournir une vision plus globale du soutien de l'APECA pour ces activités. Les informateurs clés ont indiqué que les améliorations à la coordination et à la collaboration pourraient être favorisées par une plus grande coordination et collaboration entre les régions et le SS dans des domaines clés comme l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires, le développement des marchés des fournisseurs ou d'autres domaines de besoins.

Tel qu'indiqué précédemment, l'APECA possède une structure de gouvernance bien établie, qui prévoit l'exécution décentralisée du sous-programme P et C dans quatre régions, soutenue par le directeur général du Développement des entreprises au SS. Les informateurs clés ont souligné l'importance de cette structure d'exécution puisqu'elle fait en sorte que les programmes sont mis en œuvre d'une façon qui peut être adaptée pour tenir compte des priorités, des besoins et du contexte de la région, tout en facilitant une approche axée sur les clients solide afin d'exécuter les programmes.

Comme dans le cas des autres sous-programmes, les forces en matière de planification sont évidentes puisque les priorités de l'Agence en ce qui concerne les programmes de P et C sont définies à l'échelle organisationnelle, et que les plans régionaux sont articulés dans des documents de planification intégrée annuels.

Autres approches de l'exécution

La direction de programme de l'APECA examine et explore les autres approches d'exécution des programmes de P et C dans une certaine mesure. Au cours des dernières années, le bureau régional de la Nouvelle-Écosse a davantage mis l'accent sur les régions rurales en ciblant les PME de cette région de façon proactive. Le soutien des régions rurales est également mis en évidence par la collaboration continue avec les autres organisations (p. ex. les CBDC et autres organisations propres à une région) qui soutiennent les entreprises en démarrage ou les PME rurales. L'approche décentralisée de l'exécution permet aux différentes régions de se concentrer sur les secteurs qui sont considérés comme des priorités. Par exemple, en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, l'accent est mis sur l'aquaculture; le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador ont fait de la fabrication allégée une initiative clé; l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador se concentrent sur le développement des chaînes d'approvisionnement; et l'Île-du-Prince-Édouard met l'accent sur les biosciences. Étant donné les différentes orientations sectorielles dans les régions, les informateurs clés ont estimé qu'il s'agit d'une bonne occasion d'augmenter le partage des connaissances, des pratiques exemplaires et des leçons retenues. Selon les informateurs clés, le moment est propice pour contribuer à une amélioration du partage d'information/des expériences avec les autres agences de développement régional, ce qui pourrait élargir les options dont dispose l'APECA en ce qui concerne les autres mécanismes d'exécution.

6. Conclusions et recommandations

Les conclusions et les recommandations de l'évaluation de P et C découlent de l'analyse approfondie des principales constatations exposées dans le présent rapport. Elles ont été validées dans le cadre de discussions et de consultations avec le comité consultatif sur l'évaluation, la haute direction de l'APECA et d'autres intervenants.

6.1 Conclusions

Pertinence :

Les résultats indiquent que le sous-programme P et C demeure pertinent. Il existe un besoin continu de programmes visant à améliorer la productivité et la croissance des PME de l'Atlantique, par moyen de la facilitation de l'accès aux capitaux, de l'amélioration de la productivité de l'innovation, de la promotion et au soutien de l'entrepreneurship, et du perfectionnement de diverses compétences en affaires.

Les informateurs clés ont déterminé qu'il existe des possibilités d'accroître la collaboration et la consultation avec les intervenants externes et les experts pour discuter d'enjeux stratégiques plus vastes, et d'avoir accès à la recherche à l'appui de la prise de décision, y compris la recherche stratégique pour la modification des programmes et l'élaboration des stratégies, et les renseignements stratégiques pour travailler avec les clients.

La population vieillissante du Canada atlantique, qui est la plus âgée au Canada, combinée avec l'exode des jeunes, a exacerbé la nécessité de faire la promotion de l'entrepreneurship auprès des jeunes et d'offrir des mesures de soutien, de même que la nécessité de planifier la succession dans les entreprises pour accroître la pérennité des entreprises viables lorsque leurs propriétaires prennent leur retraite. Alors que la région fait face à des défis en ce qui concerne la diminution de la taille de la population active, en incluant les travailleurs autonomes et les autres types de travail (spécialisé ou non), il existe également un besoin continu de soutenir l'entrepreneurship pour les groupes sous-représentés comme les femmes. Durant la période d'évaluation, les programmes de financement de l'entrepreneurship et des compétences en affaires ciblant les jeunes et les femmes ont été intégrés de façon générale dans le PDE de l'Agence. L'APECA a continué de soutenir les initiatives ciblant les femmes, et a constaté un certain déclin des programmes d'entrepreneurship pour les jeunes dans le cadre de P et C. Les informateurs clés internes ont exprimé le désir que l'Agence mette davantage l'accent sur l'entrepreneurship, ainsi que sur la coordination et l'échange d'information entre les régions, qui a diminué au cours des dernières années. Même si l'Agence a récemment pris des mesures pour explorer l'utilisation accrue de l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), elle n'a pas décidé la façon dont cet outil sera intégré aux activités en matière de politiques ou de planification.

Pour étoffer les exercices de planification annuels, les intervenants des programmes ont signalé le besoin d'élaborer une stratégie globale à long terme articulée et communiquée pour P et C reflétant les principaux objectifs, activités et priorités, couvrant les mesures de soutien de l'entrepreneurship et des compétences en affaires autant commerciales que non commerciales (c.-à-d. générales ou ciblant des groupes précis comme les jeunes, les femmes, les associations sectorielles, etc.).

Les programmes de P et C sont en phase avec le résultat stratégique de l'APECA et à la *Loi sur l'APECA*. Les activités sont harmonisées avec les rôles et les responsabilités de l'APECA et avec les grandes priorités fédérales se rapportant à la promotion des petites entreprises et du tourisme, ainsi qu'avec la création d'emplois et de possibilités pour les Canadiens. La nature unique des programmes de P et C les sépare des autres sources de financement, ce qui signifie qu'ils complètent les autres programmes au lieu de faire double emploi. Cependant, les programmes de P et C font également partie d'un train de programmes complexes offerts dans la région, ce qui peut représenter un défi à la fois pour les bailleurs de fonds et les entrepreneurs en ce qui concerne la sensibilisation et la compréhension.

Efficacité :

Dans l'ensemble, l'évaluation a conclu que les activités de l'Agence en P et C ont eu un apport différentiel positif sur la mise en œuvre des projets, la mobilisation de fonds et l'atteinte des résultats. L'atteinte des résultats de P et C a été soutenue par une augmentation des contributions remboursables approuvées au fil du temps. Les domaines où les résultats ont été atteints tant pour les contributions remboursables que pour les clients de l'Initiative visant la productivité et les compétences en affaires (IPCA) comprennent l'augmentation du volume de production, les améliorations de la qualité des produits et de la productivité, la position concurrentielle et l'emploi. Notamment, les résultats de l'IPCA comprennent également le perfectionnement des compétences en gestion et en commercialisation. Les domaines où il faut continuer de se concentrer comprennent la productivité et le développement de nouveaux marchés.

Les PME soutenues par l'APECA ont obtenu un meilleur rendement que celles qui ne l'étaient pas quant à la croissance du chiffre d'affaires et de la productivité du travail et au taux de survie des entreprises. La majorité des fonds des contributions remboursables (84 p. 100) dus au cours de cette période ont été remboursés à l'Agence.

Les résultats des organisations non commerciales soutenues grâce à P et C comprennent : augmentation des connaissances et des compétences pour démarrer ou agrandir une entreprise, augmentation des connaissances du marché des PME, des compétences et des activités en commercialisation, et partenariats stratégiques et croissance. Il a été suggéré que l'APECA continue de produire des résultats se rapportant à l'entrepreneurship.

Plusieurs facteurs facilitent le succès, comme le fait de fournir aux clients un accès en temps opportun à des conseils d'experts. Les pratiques exemplaires comprennent les initiatives de productivité allégée. La promotion proactive des programmes de l'APECA auprès des PME par les employés de l'APECA facilite l'exécution des programmes. Les clients accordent une grande valeur aux mesures de soutien non financier (p. ex. conseils) qu'ils reçoivent. Les obstacles à la réussite du programme, notamment les lacunes des clients en matière de compétences et de connaissances et les contraintes internes à l'accès à l'acquisition de connaissances spécialisées, sont atténués dans une certaine mesure.

Efficience et économie :

Les coûts liés à l'exécution ont diminué et se comparent avantageusement à ceux des autres secteurs de programme. Des mécanismes sont en place en ce qui concerne la conception et l'exécution, ce qui contribue à l'utilisation efficace et efficiente des ressources, y compris l'exécution décentralisée et une souplesse qui permet de répondre aux besoins à l'échelle régionale, l'accent sur les principaux secteurs pour maximiser les incidences, et la portée accrue des PME grâce à la mobilisation des ressources sans but lucratif, à la mesure du rendement, aux structures de gouvernance établies, aux mécanismes de communication/coordination internes, ainsi qu'à la prise en compte d'autres modes d'exécution.

Certaines inefficacités existantes et potentielles se rapportent à des politiques et à des procédures précises du PDE qui ont une incidence sur les autres secteurs des programmes au-delà de P et C. En particulier, celles se rapportant aux limites du financement et certaines exigences en matière d'admissibilité. Pour améliorer l'efficience et l'économie, il faut se tourner vers l'amélioration des politiques et des procédures liées à l'exécution des programmes, à la communication et à la coordination à l'échelle de la région de l'Atlantique et avec les intervenants externes, car les faiblesses dans ces domaines présentent des risques potentiels pour l'utilisation efficace et

économique des ressources et l'atteinte des résultats. En ce qui concerne le renforcement de la capacité, les employés bénéficieraient d'un accès accru aux connaissances et aux compétences spécialisées pour être en mesure de fournir les conseils nécessaires en vue de résoudre efficacement le nombre croissant de problèmes complexes des PME.

6.2 Recommandations

Les deux recommandations suivantes faisant suite à l'évaluation ont fait l'objet de discussions avec les membres du CCE et de la haute direction de l'APECA. Chaque recommandation vise à renforcer les progrès accomplis depuis l'évaluation précédente, tout en veillant à ce que l'APECA adopte une approche stratégique des programmes même si elle tient compte des nouveaux besoins en matière de programme de manière continue. Pour ce faire, il faudra élaborer une vision stratégique à long terme pour les programmes de P et C grâce à la mise en place d'un cadre de P et C et en augmentant l'utilisation efficace des ressources par l'entremise de l'amélioration des processus et des procédures ayant une incidence sur l'exécution des programmes.

Le **Tableau 10** présente les liens entre les constatations, les conclusions et les recommandations.

Recommandation 1 : À la lumière de l'évolution des données démographiques des entrepreneurs, et de la nature de plus en plus complexe et mondiale de l'activité économique, il est opportun pour l'APECA de se fonder sur sa base de connaissances en recherche sur les politiques, sur ses pratiques exemplaires et sur ses autres exercices de planification pour **élaborer et communiquer un cadre global de productivité et de croissance à long terme** qui fera la promotion d'une orientation organisationnelle claire pour les programmes, tout en laissant une marge de manœuvre aux régions.

Étant donné l'exécution décentralisée des programmes et les différences régionales quant au contexte et aux besoins, il est recommandé d'élaborer le cadre de façon collaborative, de le mettre à jour régulièrement, et d'en faire la promotion à titre d'outil de planification stratégique et de communication interne, comme complément aux exercices annuels de planification.

Voici une liste de facteurs à prendre en considération lors de l'élaboration du cadre, en fonction des résultats de l'évaluation :

- Le positionnement de P et C parmi les autres mesures de soutien de l'APECA et un cadre de programmes externes de plus en plus complexe;
- Les principales activités et initiatives, y compris les contributions remboursables de P et C à certains secteurs, l'IPCA et les programmes non commerciaux se rapportant à l'entrepreneurship et au perfectionnement des compétences en affaires pour certains secteurs ou groupes (remarque : la détermination des principales activités et des résultats escomptés peut se baser sur un modèle logique/examen de la mesure du rendement continu et sur un examen planifié de l'entrepreneurship et du perfectionnement des compétences en affaires);
- La situation et les priorités régionales de P et C et leur rôle clé dans l'exécution (p. ex. les secteurs clés / domaines d'intervention pour les mesures de soutien commerciales et non commerciales);
- Les approches efficaces en matière de consultation et de collaboration avec les principaux intervenants externes régionaux ou panatlantiques (collaborateurs, clients,

bénéficiaires et autres) ainsi qu'avec les collaborateurs de l'extérieur de la région, qui soutiennent la pertinence et la réussite de P et C;

- Les mécanismes de gouvernance ou autres qui soutiennent la planification interne, la communication et la coordination dans les régions et entre elles, notamment le partage des pratiques exemplaires et la mise à profit des renseignements disponibles pour l'exécution des programmes.

Recommandation 2 : En se basant sur l'efficience et sur l'efficacité des programmes de P et C, il est recommandé que **l'APECA explore et saisisse les possibilités d'améliorations se rapportant aux modes d'exécution**, reconnaissant que ceux-ci ont des répercussions qui vont au-delà des programmes de P et C. Les structures de gouvernance existantes devraient être utilisées pour établir la priorité des mesures dans le contexte des ressources disponibles, des plans et des priorités existants, ainsi que des risques relatifs par rapport à l'efficience et à l'efficacité.

Conformément aux résultats de l'évaluation, il est recommandé que la direction explore les possibilités suivantes :

- Examiner les secteurs admissibles soutenus grâce au PDE pour déterminer si des changements sont requis pour tenir compte de l'évolution des réalités du monde des affaires et des besoins;
- Tenter de trouver un équilibre entre l'efficience et la supervision/le contrôle dans l'adoption d'une approche axée sur le risque des modes d'exécution des projets, notamment en rationalisant le contenu du sommaire de projet et en examinant les processus d'approbation pour les grands projets (> 500 000 $);
- Examiner les lignes directrices de l'IPCA se rapportant au total du financement disponible au cours de la durée de vie d'une PME et à son utilisation pour les PME en démarrage;

Continuer à renforcer les connaissances et les capacités des agents d'affaires pour les aider à traiter des dossiers de plus en plus complexes sur les plans de la croissance et du soutien des entreprises. Cela contribuera à fournir un soutien continu aux PME et à assurer la saine gestion des fonds publics.

Tableau 10 : Concordance entre les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation de P et C

Résumé des principales constatations	Résumé des conclusions	
Pertinence	1. Les programmes de P et C visent à répondre à la majorité des besoins qui ont été démontrés dans les secteurs, mais il existe des difficultés en ce qui concerne l'accès aux recherches et au renseignement stratégiques pour répondre à certains besoins en évolution. On constate un désir d'accroître la consultation avec les intervenants/experts externes pour soutenir la prise de décisions relative aux politiques et aux programmes dans certains secteurs. 2. Le vieillissement de la population/des propriétaires d'entreprise, l'émigration des jeunes et l'essoufflement du marché du travail ont augmenté le besoin d'offrir des mesures de soutien de l'entrepreneurship et des compétences en affaires aux jeunes et aux autres groupes sous-représentés comme les femmes. Au cours de l'évaluation, les initiatives de P et C favorisant l'entrepreneurship et les compétences en affaires ciblant les jeunes et les femmes ont été regroupées de façon générale dans le PDE, ce qui a entraîné une diminution de ces mesures pour les jeunes. On constate le désir d'augmenter la coordination et l'attention dans ce domaine. Il a été noté que des activités favorisant l'entrepreneurship sont soutenues dans le cadre d'autres secteurs de l'Agence. 3. Même si des exercices annuels de planification ont lieu, l'absence de cadre de programmes articulé et communiqué expliquant les principales activités de P et C a été constatée. 4. Les programmes de P et C cadrent bien avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, et complètent ceux des autres fournisseurs de fonds, mais font partie d'un cadre complexe où la sensibilisation aux programmes et leur compréhension ne sont pas claires. 5. Les programmes ont eu une incidence différentielle positive sur la mise en œuvre des projets, la mobilisation de fonds et l'atteinte des résultats, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de la productivité, les augmentations du volume/de la qualité des produits, l'augmentation des ventes et l'amélioration de la position concurrentielle, et le perfectionnement de compétences en affaires. Les domaines où il faut continuer de se concentrer comprennent la productivité et le développement des ventes et des nouveaux marchés. La majorité des contributions remboursables dues pendant cette période ont été remboursées à l'Agence. 6. Les facteurs comme le perfectionnement des compétences et des connaissances des agents d'affaires et des clients sont importants pour l'atteinte des résultats du programme. La promotion proactive des programmes de l'APECA auprès des PME par les employés de l'APECA facilite l'exécution des programmes. Même si l'APECA est au courant de ces facteurs et a mis au point des pratiques exemplaires dans ces domaines, il existe un besoin continu. Les clients accordent une grande valeur aux mesures de soutien non financier (p. ex. conseils/orientations). 7. Les coûts liés à l'exécution ont diminué et se comparent avantageusement aux autres secteurs de programme. Le modèle d'exécution de P et C de l'APECA comporte certains facteurs d'efficience comme la souplesse pour répondre aux besoins régionaux et maximiser les incidences dans les secteurs clés, ainsi que l'aide accrue aux PME par l'entremise des organisations sans but lucratif. Un certain nombre de mesures internes ont été prises pour améliorer l'efficience. On s'attend à ce que de nouveaux tableaux de bord entraînent des gains d'efficience en ce qui concerne la surveillance, tandis que le modèle logique et le cadre de mesure de rendement s'y rattachant font l'objet d'un examen.	**Recommandations** **1. Élaborer un cadre de P et C (conclusions 1, 2, 3, 4 et 5); 2. Améliorer les politiques et les procédures (conclusion 6)**
Depuis l'évaluation précédente, les secteurs posant des difficultés continues et croissantes pour les entreprises incluent l'accès des PME aux capitaux, la productivité et les connaissances et les compétences des PME (p. ex. gestion, développement des marchés et ventes, entrepreneurship, planification de la succession et le démarrage d'entreprise). Les activités de P et G visent à répondre à l'ensemble des besoins dans une certaine mesure.		
La nécessité d'offrir des mesures de soutien aux jeunes entrepreneurs s'est accrue, mais le financement de l'APECA pour ce type de projet dans le cadre de P et G a diminué. Certains projets soutenant l'entrepreneurship chez les jeunes sont également financés dans le cadre d'autres sous-programmes de l'APECA. L'aide aux entreprises pour les projets ciblant les entrepreneurs femmes est demeurée constante. La nécessité de ces programmes est également demeurée constante (les femmes sont sous-représentées comme propriétaires d'entreprises). Les intervenants ont exprimé le désir d'accroître la planification et la coordination des programmes favorisant l'entrepreneurship et les compétences en affaires ciblant ces groupes afin d'atténuer le risque d'une diminution de l'attention.		
Les informateurs clés ont déterminé des possibilités d'accroître la collaboration et la consultation avec les intervenants externes et les experts pour discuter d'enjeux stratégiques plus vastes, et d'avoir accès au renseignement stratégique à l'appui de la prise de décision sur des questions plus précises, que ce soit au niveau du programme ou du projet. Même si une recherche stratégique importante a eu lieu pour soutenir la prise de décisions, certaines lacunes en matière d'information pourraient nécessiter de nouvelles recherches. Les informateurs clés ont signalé l'absence d'une stratégie articulée et communiquée en matière de P et C qui reflète les principaux objectifs, activités et priorités.		
Le rôle de l'APECA en ce qui concerne les programmes de P et C est approprié et s'harmonise bien aux priorités et aux stratégies du gouvernement fédéral. Le cadre des programmes de financement est complexe et difficile à comprendre pour les PME. D'autres fournisseurs de fonds/intervenants signalent des lacunes dans la connaissance des programmes de l'APECA. Les programmes sont considérés comme complémentaires; il ne semble pas y avoir de vastes secteurs de chevauchement.		
Efficacité		
P et C a eu une incidence différentielle sur la capacité des clients d'aller de l'avant avec leur projet, sur la qualité, la portée et le choix du moment des projets, et sur la mobilisation des fonds.		
Les résultats de P et C atteints pour toutes les PME clientes comprennent : augmentations des montants des contributions remboursables approuvées au fil du temps, augmentation de la capacité de production, améliorations de la qualité des produits, de la productivité, de la position concurrentielle et de l'emploi. Notamment, les résultats de l'IPCA comprennent également le perfectionnement des compétences en gestion et en commercialisation. Les PME ayant reçu le soutien de l'APECA ont obtenu un meilleur rendement que les autres PME en ce qui concerne la croissance des ventes, la croissance de la productivité du travail et les taux de survie. Le montant des contributions remboursées représentait 84 p. 100 du total des créances. Les organisations à but non lucratif ayant soutenu des entreprises ont signalé une augmentation des connaissances du marché des PME, des compétences et des activités en commercialisation et des partenariats stratégiques. La majorité des bénéficiaires sondés ont signalé une augmentation des compétences en affaires. Le personnel de l'APECA interrogé a suggéré d'accroître davantage le développement des ventes, des nouveaux marchés, de la productivité et de l'entrepreneurship.		
Les facteurs de succès comprennent la promotion proactive des programmes, le renforcement des connaissances des agents d'affaires, et la participation des partenaires clés à la planification des projets. Les conseils aux PME sont jugés très utiles. Les obstacles à la réussite comprennent les conditions économiques négatives, le fardeau financier des PME, le manque de compétences et de connaissances en affaires des clients et les contraintes financières nuisant à l'accès du personnel de l'APECA au perfectionnement de leurs connaissances et de leurs compétences pour offrir un service continu aux entreprises.		
La plupart des recommandations des évaluations précédentes ont été mises en œuvre; le travail se poursuit en ce qui concerne les modèles logiques, la mesure du rendement et les normes de service.		
Efficience et économie		
Le coût de l'exécution de 1 $ de S et C a été de 0,21 $. Les coûts ont diminué depuis les évaluations précédentes et se comparent avantageusement aux autres sous-programmes du DE.		
Certains aspects de la conception du programme font la promotion de l'efficience, comme la souplesse pour répondre aux besoins régionaux; l'accent sur les secteurs clés et l'aide accrue aux PME par l'entremise des organisations sans but lucratif. La coordination interne est efficace au sein de DE, mais il serait possible d'améliorer le suivi/la corrélation des activités favorisant l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires entreprises par DC. Les informateurs clés ont exprimé le désir d'accroître la coordination et la collaboration entre les régions sur les principaux dossiers.		

Résumé des principales constatations	Résumé des conclusions	
Les inefficacités relevées se rapportent à certaines politiques et procédures comme les procédures d'étalonnage des risques de projet; l'approbation des grands projets (<500 000 $); les paramètres de l'IPCA; le besoin d'examiner les secteurs/activités admissibles; et les difficultés liées aux enjeux complexes des PME.	Certaines inefficacités se rapportent à des politiques et à des procédures précises qui vont au-delà de P et C, en particulier, celles se rapportant aux limites du financement et aux exigences en matière d'admissibilité. Il existe des possibilités d'amélioration de la coordination et de la collaboration avec les autres sous-programmes de l'APECA en ce qui concerne les projets d'entrepreneurship, ainsi qu'à l'échelle de la région de l'Atlantique ou avec des intervenants externes par rapport à diverses initiatives de P et C; les lacunes en matière de capacité qui existent pour le personnel des programmes contribuent à rendre plus difficile la résolution des problèmes complexes des PME.	
L'APECA a récemment entrepris un certain nombre d'activités visant à renforcer son approche de la surveillance du rendement de P et C, et continue à travailler sur le modèle logique et la mesure des résultats.		

Annexe A – Plan d'action de la direction faisant suite à l'évaluation de P et C

Recommandations	Réponses de la direction	Mesures prévues	Responsabilité	Date cible
Recommandation 1 : À la lumière de l'évolution des données démographiques des entrepreneurs, et de la nature de plus en plus complexe et mondiale de l'activité économique, il est opportun pour l'APECA de se fonder sur sa base de connaissances en recherche sur les politiques, sur ses pratiques exemplaires et sur ses autres exercices de planification pour **élaborer et communiquer un cadre global de productivité et de croissance à long terme** qui fera la promotion d'une orientation organisationnelle claire pour les programmes, tout en laissant une marge de manœuvre aux régions. Étant donné l'exécution décentralisée des programmes et les différences régionales quant au contexte et aux besoins, il est recommandé d'élaborer le cadre de façon collaborative, de le mettre à jour régulièrement, et d'en faire la promotion à titre d'outil de planification stratégique et de communication interne, comme complément aux exercices annuels de planification. Voici une liste de facteurs à prendre en considération lors de l'élaboration du cadre, en fonction des résultats de l'évaluation : a) Le positionnement de P et C parmi les	En accord	L'APECA mettra au point un cadre de P et C à long terme, en se basant sur son corpus existant de recherches stratégiques et de savoir organisationnel, en plus d'entreprendre d'autres recherches et analyses au besoin. Ce cadre sera élaboré par l'entremise d'une approche coordonnée entre le siège social et les bureaux régionaux, avec la participation des intervenants. Le cadre déterminera les principaux domaines d'intérêt, les priorités et les activités du sous-programme P et C, en tenant compte du contexte et des priorités des bureaux régionaux. Plus précisément, le cadre présentera une approche stratégique pour : • le soutien direct de l'Agence aux PME dans le cadre de l'activité de programme P et C, dans le contexte de tous les investissements; • les initiatives se rapportant à l'entrepreneurship et au perfectionnement des compétences en affaires, en tenant compte des activités globales de l'Agence dans le domaine du perfectionnement des compétences.	Le directeur général, Développement des entreprises, au siège social, de concert avec les directeurs, Développement des entreprises, des bureaux régionaux et du siège social, et la Division des politiques du siège social	30 septembre 2016

Recommandations	Réponses de la direction	Mesures prévues	Responsabilité	Date cible
autres mesures de soutien de l'APECA et un cadre de programmes externes de plus en plus complexe; b) Les principales activités et initiatives, y compris les contributions remboursables de P et C à certains secteurs, l'IPCA et les programmes non commerciaux se rapportant à l'entrepreneurship et au perfectionnement des compétences en affaires pour certains secteurs ou groupes (remarque : la détermination des principales activités et des résultats escomptés peut se baser sur un modèle logique/examen de la mesure du rendement continu et sur un examen planifié de l'entrepreneurship et du perfectionnement des compétences en affaires); c) La situation et les priorités régionales de P et C et leur rôle clé dans l'exécution (p. ex. les secteurs clés / domaines d'intervention pour les mesures de soutien commerciales et non commerciales); d) Les approches efficaces en matière de consultation et de collaboration avec les principaux intervenants externes régionaux ou panatlantiques (collaborateurs, clients, bénéficiaires et autres) ainsi qu'avec les collaborateurs de l'extérieur de la région, qui soutiennent la pertinence et la réussite		Ce cadre sera élaboré en collaboration afin d'établir une approche ministérielle qui guidera les investissements et les programmes de l'Agence pour le sous-programme Productivité et croissance. L'élaboration du cadre de P et C sera effectuée en parallèle avec celle d'un modèle logique pour le sous-programme P et C afin d'assurer l'uniformité et l'harmonisation des principales activités, des priorités et des résultats. Pour assurer la mise en œuvre et la surveillance efficaces du cadre, l'APECA établira un plan de communication favorisant la participation et la coordination, notamment un processus pour surveiller la stratégie afin de veiller à ce qu'elle mène à l'obtention des résultats souhaités.		

Recommandations	Réponses de la direction	Mesures prévues	Responsabilité	Date cible
de P et C; e) Les mécanismes de gouvernance ou autres qui soutiennent la planification interne, la communication et la coordination dans les régions et entre elles, notamment le partage des pratiques exemplaires et la mise à profit des renseignements disponibles pour l'exécution des programmes.				
Recommandation 2 : En se basant sur l'efficience et sur l'efficacité des programmes de P et C, il est recommandé que **l'APECA explore et saisisse les possibilités d'améliorations se rapportant aux modes d'exécution**, reconnaissant que ceux-ci ont des répercussions qui vont au-delà des programmes de P et C. Les structures de gouvernance existantes devraient être utilisées pour établir la priorité des mesures dans le contexte des ressources disponibles, des plans et des priorités existants, ainsi que des risques relatifs par rapport à l'efficience et à l'efficacité. Conformément aux résultats de l'évaluation, il est recommandé que la direction explore les possibilités suivantes : a) Examiner les secteurs admissibles soutenus grâce au PDE pour déterminer si des changements sont requis pour tenir compte	En accord	L'Agence reconnaît l'importance d'une exécution efficiente et efficace des programmes, et a adopté une approche concertée de la détermination et de la résolution des problèmes qui ont une incidence à la fois sur les intervenants externes et internes. De récents exemples de telles initiatives comprennent l'élaboration de tableaux de bord opérationnels pour aider le personnel chargé de l'exécution des programmes à cerner les problèmes liés à la gestion de portefeuille et à en établir la priorité, et une rationalisation des processus de paiements des demandes de l'Agence. L'APECA continuera à explorer les possibilités d'améliorer les processus d'exécution et à y donner suite en mettant en place un processus visant à déterminer et à classer en ordre de priorité les améliorations aux processus, la mise à profit de l'expertise au siège social et dans les régions et	Directeur général, Développement des entreprises, en collaboration avec les directeurs généraux des bureaux régionaux et du siège social.	La surveillance et la présentation de rapports sur les exercices d'amélioration continue se dérouleront sur une période de deux ans se terminant le 30 septembre 2017.

Recommandations	Réponses de la direction	Mesures prévues	Responsabilité	Date cible
de l'évolution des réalités du monde des affaires et des besoins des PME; b) Tenter de trouver un équilibre entre l'efficience et la supervision/le contrôle dans l'adoption d'une approche axée sur le risque des modes de mise en œuvre des projets, notamment en rationalisant le contenu du sommaire de projet et en examinant les processus d'approbation pour les grands projets (> 500 000 $); c) Examiner les lignes directrices de l'IPCA se rapportant au total du financement disponible au cours de la durée de vie d'une PME et à son utilisation pour les PME en démarrage; d) Continuer à renforcer les connaissances et les capacités des agents d'affaires pour les aider à traiter des dossiers de plus en plus complexes sur les plans de la croissance et du soutien des entreprises. Cela contribuera à fournir un soutien continu aux PME et à assurer la saine gestion des fonds publics.		l'utilisation des structures de gouvernance existantes, y compris le Comité des directeurs généraux des opérations. Les enjeux précis soulevés dans l'évaluation seront examinés dans le contexte de cet exercice d'établissement de priorités. Les résultats de cette initiative d'amélioration continue seront examinés chaque année par le président et les membres du comité exécutif.		

Annexe B – Cadre d'évaluation de P et C : Questions, critères de jugement et méthodes

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
Point 1 : Besoin continu du programme								
1.1 Dans quelle mesure le sous-programme P et C continue-t-il à répondre aux besoins manifestes? Y a-t-il des lacunes dans les services nécessaires pour aider les entreprises en ce qui concerne les programmes de P et C?	• Les besoins se rapportant aux programmes sont au moins aussi importants qu'il y a cinq ans. • Éléments indiquant que les besoins se rapportant à l'aide financière pour les activités de P et C sont les mêmes qu'il y a cinq ans, ont été maintenus ou ont augmenté, y compris ceux se rapportant à : o la promotion de l'entrepreneurship; o le perfectionnement des compétences en affaires; o l'accès à l'expertise nécessaire o l'obtention de certifications de l'industrie o la mise sur pied d'une entreprise (à la fois la création traditionnelle et le démarrage axé sur la technologie) o l'agrandissement/la modernisation d'une entreprise (p. ex. étendre les activités, augmenter la productivité,) o la tenue d'activités de commercialisation intérieure. Remarque : Des besoins ou des défis plus précis peuvent être liés : au rythme des affaires, à l'accès à la main-d'œuvre qualifiée, au caractère mondial des affaires / chaînes d'approvisionnement, au maintien de la compétitivité, à la planification	X	X (AA, G, EM)	X	X			Faible

[70] La mesure dans laquelle les critères de jugement peuvent être évalués dépend de l'existence des données accessibles et du degré d'effort lié à la collecte de données supplémentaires. Les critères de jugement peuvent être modifiés ou supprimés si le degré d'effort l'emporte sur la valeur accordée à la prise de décision.

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
	de la succession et aux besoins en matière de croissance ou de style de vie des entreprises. Des renseignements seront également recueillis sur les types d'aide suggérés (p. ex. contributions, non remboursables). • Les renseignements sur le contexte changeant des PME au Canada atlantique (p. ex. données démographiques, économiques, sectorielles, stratégiques, sur les autres programmes) seront pris en compte dans la prise de décisions par les principaux intervenants (p. ex. la direction de l'APECA). • Éléments indiquant que les programmes fournissent des réponses appropriées (nécessaires et efficaces) à l'évolution du contexte et des besoins, y compris des changements apportés dans d'autres programmes.							
1.2 Quelles ont été la nature et la portée des programmes d'EPCA ciblant les jeunes et les femmes au cours de la période de six ans? Devrait-il y avoir des stratégies de programmes entourant le ciblage des jeunes et des femmes, ou ces clientèles peuvent-elles être bien servies à l'aide d'une approche générale des programmes?	• Éléments indiquant la nature et la portée du soutien de l'APECA aux jeunes et aux femmes et son évolution au cours de la période d'évaluation. • Éléments indiquant le besoin de stratégies de programmes ciblées pour soutenir les femmes et les jeunes, et de maintenir une approche générale des programmes.	X	(AA, G, EM)		X			Moyen

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
1.3 Certains paramètres entourant la mise en œuvre des projets de P et C continuent-ils de répondre aux besoins et de permettre l'exécution efficace des programmes (p. ex. limites d'approbation du financement dans le cadre du PDE et limites de l'IPCA)?	• Éléments indiquant que les limites d'approbation du financement dans le cadre du PDE répondent aux besoins des clients et permettent l'exécution efficace des programmes de P et C. • Éléments indiquant que les limites de financement de l'IPCA (plafond de 100 000 $ et maximum de 2 projets par client) sont appropriées, répondent aux besoins des clients et permettent l'exécution efficace des programmes.	X	X (AA, G)	X	X			Élevé
Point 2 : Conformité aux priorités du gouvernement								
2.1 Dans quelle mesure le sous-programme P et C est-il conforme aux priorités du gouvernement fédéral et au résultat stratégique de l'APECA et à quel point aide-t-il à les réaliser?	• Il y a un alignement logique entre les programmes, les priorités du gouvernement fédéral (par exemple, les discours du Trône) et le résultat stratégique, les priorités et la stratégie de l'APECA. L'alignement est reconnu, communiqué et rendu explicite.	X						Faible
Point 3 : Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral								
3.1 Dans quelle mesure le sous-programme P et C s'harmonise-t-il avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?	• Les programmes de P et C sont harmonisés aux rôles et aux responsabilités de l'APECA tel que le prévoit la *Loi sur l'APECA*. • Les programmes de P et C de l'APECA sont harmonisés avec la recherche stratégique et la pensée stratégique actuelle liées aux rôles du gouvernement fédéral dans l'exécution des types de programmes de P et C (p. ex. en tenant	X	X (EM)					faible

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
	compte de l'OCDE, des programmes des autres administrations, etc.)							
3.2 Dans quelle mesure les activités du sous-programme P et C reproduisent-elles, chevauchent-elles ou complètent-elles d'autres programmes, y compris d'autres sous-programmes de l'APECA?	• Les programmes de P et C de l'APECA complètent les autres programmes (au lieu de les chevaucher ou de faire double emploi), y compris d'autres programmes fédéraux et provinciaux. • Il existe des preuves de la coordination des programmes de P et C avec I et C et PCE; les possibilités d'améliorer la coordination sont connues et on y donne suite.	X	X (AA, G, EM)					faible
Point 4 : Réalisation des résultats escomptés								
4.1 Apport différentiel : Quel effet l'absence des programmes de P et C aurait-elle sur les résultats attendus?	L'effet de l'absence du sous-programme est identique ou supérieur à celui qui a été observé lors de l'évaluation précédente, comme le démontrent : • le point de vue des clients de l'APECA sur la question de savoir si le projet ou l'initiative aurait avancé sans financement; • le point de vue des clients de l'APECA sur les effets qui auraient eu lieu s'il n'y avait pas de financement de l'APECA; • la preuve que le soutien de l'APECA influe sur la participation des autres partenaires du financement.		X	X				faible

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
4.2 Comment et dans quelle mesure le sous-programme a-t-il contribué aux résultats **immédiats** (P et C)[71] : • Augmentation des agrandissements et des modernisations • Augmentation de l'acquisition de technologies • Augmentation de la productivité et des compétences en affaires • Augmentation de la commercialisation pour le marché intérieur • Augmentation de la capacité de mise sur pied et de croissance	• Les objectifs du CMR ont été établis et atteints (voir l'Annexe X) • Il y a suffisamment de données pour étayer la contribution des activités du sous-programme à l'atteinte des résultats immédiats. Les clients attribuent l'atteinte des résultats intermédiaires aux programmes de P et C de l'APECA. - Augmentation des agrandissements (capacité de production) - Augmentation des modernisations (amélioration des procédés / produits) - Augmentation de l'acquisition de technologies (mise en œuvre de nouvelles technologies) - Augmentation de la productivité et des compétences en affaires - Augmentation des capacités et des activités de commercialisation - Amélioration des connaissances / compétences contribuant à la capacité de démarrer une entreprise ou de l'agrandir - Création d'entreprises		X	X			X	Moyen – élevé

[71] Un modèle logique révisé du sous-programme P et C est en cours d'élaboration et des changements aux résultats attendus sont à venir. Les résultats attendus qui sont présentés dans le cadre de l'évaluation ont été modifiés par rapport au modèle logique actuel de P et C au moment de l'élaboration du cadre de référence, conformément aux discussions avec la direction.

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
• Augmentation de la productivité et des compétences/de la capacité en affaires	• L'atteinte de résultats intermédiaires est semblable ou supérieure à celle observée dans l'évaluation précédente (en tenant compte des changements touchant le contexte, les processus et les procédures). Il convient de noter que la comparaison ne sera effectuée que s'il existe des données semblables provenant d'évaluations précédentes.							
4.3 Comment et dans quelle mesure le sous-programme a-t-il contribué aux résultats **intermédiaires** et à **long terme** (P et C) : • Augmentation des ventes et de la productivité • Augmentation des avantages économiques pour le Canada atlantique découlant de P et C. • Augmentation de la croissance et de la compétitivité des PME du Canada atlantique	• Il y a suffisamment de données pour étayer la contribution des activités du sous-programme à l'atteinte des résultats intermédiaires/à long terme en fonction des délais prévus. • La réalisation des résultats intermédiaires/à long terme est semblable ou supérieure à celle observée dans l'évaluation précédente (en tenant compte de l'évolution du contexte, des processus et des procédures). o Les clients attribuent, au moins dans une certaine mesure, l'atteinte des résultats intermédiaires aux programmes de P et C de l'APECA. Les résultats intermédiaires/à long terme comprennent : o La réduction des coûts de production o Le développement / la pénétration de nouveaux marchés o L'augmentation des parts de marché o L'augmentation des revenus, des volumes de vente, de la rentabilité	X	X	X			X	Moyen – élevé

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
		Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**				QA	GX	Don-nées de MR	
	○ L'augmentation de l'efficacité opérationnelle ○ La réduction des déchets ○ La création ou la préservation d'emplois ○ La survie d'entreprises ○ Le rendement des entreprises bénéficiant de l'aide de l'APECA comparativement aux entreprises n'en bénéficiant pas en ce qui concerne la survie des entreprises, la croissance des ventes et la productivité du travail.							
4.4 Dans quelle mesure une approche centrée sur le client de l'exécution des programmes a-t-elle permis aux entreprises clientes d'avoir accès à une gamme de mesures de soutien dans le cadre de P et C ainsi que d'autres sous-programmes, au besoin? Cette approche a-t-elle contribué à l'atteinte de résultats en matière de productivité et de croissance?	• Les données indiquent que l'approche de l'APECA de l'exécution des programmes permet aux PME d'avoir accès à une gamme de services parmi les programmes du DE au besoin. • Il existe des données suggérant que cette approche augmente la capacité des clients d'atteindre les résultats en matière de productivité et de croissance. Il est à noter que les documents comme les études de cas et les données d'entrevues produits dans le cadre des évaluations de PCE et d'I et C feront l'objet d'un examen pour répondre à cette question d'évaluation.	X	X (AA, G)	X				Moyen – élevé

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
4.5 S'il y a lieu, quels résultats inattendus ont été atteints par l'entremise du sous-programme P et C?	Sans objet		X (AA, G)	X				Faible
4.6 Quels sont les éléments propices et pratiques exemplaires et les obstacles et leçons apprises liés à l'exécution du sous-programme P et C et à l'atteinte des résultats attendus? Dans quelle mesure les obstacles ont-ils été surmontés?	• Il existe des preuves que les facteurs qui facilitent l'atteinte des résultats attendus (internes et externes) de P et C sont connus, mis en commun et mis en œuvre, le cas échéant. • Il y a des preuves que les facteurs (internes ou externes) qui entravent la réussite du sous-programme sont connus et que des stratégies d'atténuation sont mises en œuvre, le cas échéant (en fonction du niveau de risque et de contrôle). • Il est prouvé que les pratiques exemplaires et les leçons apprises sont cernées, prises en comptes ou mises en œuvre, et que des mesures d'atténuation sont mises en place. • Il existe des preuves que l'APECA prend en considération les conclusions et les recommandations des évaluations, vérifications et examens précédents visant à améliorer l'exécution et à envisager différentes approches liées à P et C.	X	X (AA, G, EM)	X				Moyen

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
Point 5 : Démonstration d'efficience et d'économie								
5.1 Dans quelle mesure les coûts d'exécution des activités sont-ils raisonnables par rapport aux résultats obtenus?	• Les coûts d'exécution des activités de programmes dans les bureaux régionaux sont restés stables ou ont diminué depuis la dernière évaluation (en tenant compte des changements touchant le contexte, les processus et procédures), et se comparent raisonnablement les uns aux autres dans le contexte des facteurs touchant l'exécution par les bureaux régionaux. • Le coût engagé par l'APECA pour octroyer un dollar de subvention et contribution est raisonnable par rapport à l'évaluation précédente et au coût d'exécution d'autres programmes. • Les coûts se comparent raisonnablement aux autres modèles de prestation de services semblables (s'il y a lieu).	X			X	X		Faible
5.2 Dans le contexte de l'atteinte des résultats, comment et dans quelle mesure les ressources affectées au sous-programme sont-elles utilisées de façon efficiente et économique?	L'APECA a mis en place des mécanismes d'optimisation des ressources pour veiller à ce que les moyens les plus efficients et les plus économiques soient utilisés pour administrer les programmes. Il existe des preuves de ce qui suit : • les structures et les pratiques de gouvernance permettent une exécution efficace et économique, y compris la coordination d'aspects connexes des activités de DE, de DC et de PDIC; • il y a une justification et une stratégie liées aux résultats attendus qui orientent l'exécution de P et C au siège social et aux bureaux régionaux; • il existe une coordination et une collaboration efficaces entre les bureaux régionaux et le siège social ainsi qu'entre les bureaux régionaux, et cela conduit à	X	X (AA, G)					Moyen

Principaux points et principales questions de l'évaluation		Méthode d'évaluation proposée						Niveau d'effort
					Données administratives			
Question d'évaluation proposée	**Critères de jugement de l'évaluation[70]**	Examen des documents	Entrevue (AA, G, EM)	Sondage – clients	QA	GX	Don-nées de MR	
	la sélection des meilleurs projets, des renseignements et des analyses sont mis en commun et il y a une participation stratégique aux manifestations et aux activités; • les obstacles à l'efficacité et à l'économie sont connus et atténués; • des mécanismes liés aux ressources sont en place pour permettre une répartition et une réaffectation efficaces des ressources; • il y a une collecte et une utilisation continues des données de mesure du rendement dans la surveillance des programmes, la gestion et la prise de décisions; • la haute direction est satisfaite des mécanismes permettant une administration efficace et économique des programmes.							
5.3 Dans quelle mesure la direction du programme a-t-elle examiné et mis en œuvre d'autres modes d'exécution à l'égard du sous-programme P et C?	• Il existe des preuves que la direction du programme a examiné et continue d'étudier d'autres modes d'exécution à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et des perceptions se rapportant à d'éventuelles approches différentes de l'atteinte des résultats escomptés de P et C.	X	X (G)					Faible

Annexe C – Méthodes

Les méthodes suivantes ont été utilisées pour l'évaluation de P et C :

Examen des documents et des publications

Dans le cadre de l'évaluation, un examen ciblé des documents et des publications a été effectué afin de combler des lacunes dans les connaissances et de mettre à jour des renseignements importants pour aider à répondre aux questions de l'évaluation, y compris des publications internes (liées aux programmes) et externes (recherches publiées). Pour calibrer l'approche à l'examen des documents et des publications, l'équipe chargée de l'évaluation a inclus une évaluation des produits livrables des récentes évaluations d'I et C et de PCE, plus particulièrement les publications établissant la pertinence des programmes, ainsi que des études de cas et des résultats de sondage où les clients étaient également des bénéficiaires du financement de P et C. L'équipe chargée de l'évaluation a également été en mesure de se baser sur les efforts d'examen des documents entrepris lors de l'élaboration du cadre d'analyse conceptuel de P et C.

Examen des données du programme

L'examen des données de P et C a consisté à recueillir et à analyser les données se rapportant à l'exécution des programmes, aux dépenses et à la communication des résultats : les données sur les projets, les données sur le rendement et les données opérationnelles.

- Données sur les projets : L'équipe chargée de l'évaluation a examiné les données administratives extraites de QAccess, le système d'information sur les projets de l'APECA, qui comprenait au total 2 727 projets approuvés codés au sous-programme P et C entre 2008-2009 et 2013-2014. En plus des projets financés dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE), les projets approuvés dans le cadre de P et C comprennent également les projets financés dans le cadre du Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) en 2009-2010 et en 2010-2011, par le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA) en 2008-2009, PDE-PICA en 2009-2010, et par les subventions du PDE-Programme de développement des entreprises de 2009-2010 à 2013-2014.

  L'analyse des données de projet comprenait deux étapes importantes : l'examen et la validation des codes de projets existants et, au besoin, l'élaboration de nouveaux codes de projet, pour permettre une meilleure compréhension de la nature de certains des projets et répondre plus facilement à certaines des questions contenues dans le cadre d'évaluation. Par exemple, toutes les descriptions de projet visant à soutenir les entreprises dans le cadre du PDE ont été analysées pour déterminer quels groupes étaient ciblés (p. ex. femmes, jeunes, secteurs de l'industrie, groupes autochtones, nouveaux Canadiens, etc.) Comme aucun projet n'avait été codé de façon erronée à P et C, aucun n'a donc été retiré. L'analyse des projets a été effectuée par type de projet et par région afin de classer les types d'activités entreprises sous P et C.

- Données sur le rendement : L'évaluation de P et C a utilisé des données sur le rendement existantes recueillies par l'entremise du cadre de mesure du rendement (CMR) de

l'APECA ainsi que d'autres stratégies, dans la mesure du possible. La mesure du rendement consiste en la surveillance et l'évaluation continues des activités de programme, des extrants et des résultats afin de soutenir la gestion axée sur les résultats et la prise de décisions, de même que les exigences externes en matière de présentation de rapport. De plus, il est prévu que la mesure du rendement se traduise par des données crédibles et fiables soutenant efficacement l'évaluation.

La plus récente stratégie de cueillette de données à avoir été approuvée pour le sous-programme P et C comprend des indicateurs, des cibles et des sources de données pour faire le suivi des extrants et des résultats attendus. La stratégie permet de surveiller et de mesurer le rendement chaque année. Les données sur les extrants et sur les résultats attendus des programmes sont disponibles pour les années 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013. Pour les années 2008-2009 et 2013-2014, seules les données sur les résultats attendus de niveau supérieur sont disponibles. Il convient de noter que l'évaluation P et C a tenu compte des résultats signalés atteints pour le programme DE, auquel les programmes de P et C ont contribué (p. ex. taux de survie des entreprises, croissance des ventes et augmentation de la productivité du travail des entreprises bénéficiant de l'aide de l'APECA comparativement à celles qui n'en bénéficient pas).

- Données opérationnelles : L'évaluation a inclus une analyse des données financières, y compris les données sur les dépenses de programme et les équivalents temps plein (ETP), tirées du système financier de l'APECA. Pour répondre aux préoccupations se rapportant à la disponibilité et à l'exactitude des données opérationnelles et pour soutenir l'analyse requise de l'efficience et de l'économie du sous-programme P et C, les employés ont été invités à valider les estimations de l'utilisation des ressources dans le cadre de la documentation du profil régional de l'évaluation. Le groupe des finances de l'Agence procède actuellement à l'élaboration d'un nouveau modèle d'établissement des coûts qui permettra de simplifier l'approche de l'analyse des données opérationnelles.

Entrevues avec les informateurs clés

Des entrevues ont été menées de façon stratégique afin de combler les lacunes en matière de connaissances et de valider la compréhension des programmes. Au total, 54 informateurs clés ont été interrogés, y compris une section de la direction interne et du personnel de DE ainsi que des gestionnaires et des employés des autres secteurs de programme de l'APECA (~40 – il est à noter qu'il s'agissait souvent d'entrevues de groupe). De plus, des experts en la matière externes et des intervenants ont été interrogés (~14).

Sondage auprès de la clientèle

Un sondage en ligne (avec un suivi téléphonique) a été mené auprès des bénéficiaires du financement direct du sous-programme pour recueillir de l'information sur les clients, les activités et les résultats des programmes de P et C. Pour faire rapport sur l'intégration des programmes au sein du Développement des entreprises, l'équipe chargée de l'évaluation a voulu utiliser les résultats des sondages tirés des autres évaluations récentes et en cours, en particulier dans le cas des clients qui avaient bénéficié de l'aide de P et C en plus des mesures de soutien d'Innovation et commercialisation ou de Promotion du commerce extérieur.

Réponse au sondage : Le taux de réponse global a été de 33 p. 100 – 31 p. 100 pour les clients commerciaux et 48 p. 100 pour les clients non commerciaux. L'échantillon global a atteint la valeur cible pour permettre une marge d'erreur de +/- 5 p. 100, avec un intervalle de confiance de 95 p. 100. Pris séparément, la marge d'erreur est de 5,3 p. 100 pour les clients commerciaux et de 12,6 p. 100 pour les clients non commerciaux (la taille d'échantillon requise pour obtenir 5 p. 100 a été décrite comme étant inatteignable selon les normes de l'industrie). Même si nous croyons que les résultats des clients commerciaux sont plus représentatifs de la population, nous avons inclus les résultats pour les clients non commerciaux, car ils donnent une idée des résultats pour les projets non commerciaux.

Autres analyses

L'équipe chargée de l'évaluation a utilisé les résultats d'une analyse comparative entre les entreprises bénéficiant de l'aide de l'APECA et les autres entreprises effectuée par Statistique Canada au printemps 2015. Cette comparaison a fourni une indication de l'incidence des programmes de l'APECA sur les entreprises recevant de l'aide.

Annexe D – Limites et stratégies d'atténuation de l'évaluation de P et C

Limites	Stratégie d'atténuation
Courts délais pour mener l'évaluation	• Utilisation de données existantes/nouvelles au besoin pour réduire le chevauchement des efforts. • Vastes consultations dès le début pour déterminer les principaux points de l'évaluation et maximiser son efficacité. • Exercice de codage restreint et mobilisant des ressources afin de cibler les questions d'évaluation.
Défis de la réalisation d'une analyse de la contribution : les résultats peuvent être influencés par de nombreux facteurs	• Les limites associées à l'établissement de la contribution des résultats aux programmes de P et C ont été résolues en tenant compte de la proportion de l'aide de l'APECA fournie, et en se fiant au sondage auprès de la clientèle pour évaluer l'apport différentiel du soutien de l'APECA (p. ex. que ce serait-il passé sans le financement de l'APECA), ainsi que sur l'incidence que le projet a eue sur les résultats atteints. • Les clients interrogés ont également dû indiquer dans quelle mesure les résultats étaient attribuables au projet en question.
Erreurs de codage, disparités ou données de projet manquantes dans QAccess	• Vérification du codage pour les catégories de niveau supérieur; analyse plus détaillée se rapportant au soutien des entreprises, validation régionale du codage. • Reconnaissance de l'interdépendance des sous-programmes du DE.
Manque d'information sur les résultats de projet : données sur le rendement	• Le manque de données sur le rendement a été compensé par les données du sondage auprès de la clientèle dans la mesure du possible.
Biais de sélection : les personnes qui participent peuvent être différentes de celles qui ont refusé ou n'ont pas été invitées à participer	• Invitation de divers intervenants pour les entrevues. Invitation de l'ensemble des clients à répondre au sondage. Le chef de l'évaluation a envoyé des avis aux informateurs potentiels leur expliquant le but de l'évaluation et encourageant leur participation.
Biais de réponse : désir des clients de surreprésenter les résultats positifs	• Les clients ont été clairement avisés que leurs réponses seraient anonymes pour l'Agence, et encouragés à répondre honnêtement. Un lien Web a été fourni aux clients pour répondre au sondage, afin de prouver qu'aucun renseignement ne permettrait de les identifier.
Défis associés à l'établissement d'un groupe de comparaison	• L'équipe chargée de l'évaluation s'est servie d'un contrat en cours de l'APECA avec Statistique Canada pour comparer les données consolidées sur le rendement des entreprises soutenues par l'APECA avec les données sur le rendement de toutes les autres entreprises dans les mêmes secteurs. Des méthodes de comparaison plus sophistiquées existent pour isoler davantage l'incidence des programmes, comme l'appariement des clients avec des non-clients dès le départ en fonction de multiples variables comme l'âge, l'emploi, les biens, la marge de profit, les revenus (etc.). Cela permet une comparaison des changements dans les deux groupes au fil du temps, et la possibilité d'effectuer une analyse de régression pour tester les hypothèses sur l'incidence des programmes. Pour des raisons pratiques, l'APECA n'a pas été en mesure d'utiliser ces méthodes pour cette étude, mais explore la possibilité de le faire pour d'autres analyses à l'avenir.

Annexe E – Architecture d'alignement des programmes

Résultat stratégique	Programmes	Sous-programmes
Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Développement des entreprises (1.1)	Innovation et commercialisation (1.1.1) Productivité et croissance (1.1.2) Promotion du commerce extérieur (1.1.3)
	Développement des collectivités (1.2)	Mobilisation des collectivités (1.2.1) Développement des entreprises dans les collectivités (1.2.2) Investissement dans les collectivités (1.2.3) Programme d'infrastructure (1.2.4)
	Politiques, défense des intérêts et coordination (1.3)	Politiques (1.3.1) Défense des intérêts (1.3.2) Coordination (1.3.3)
	Services internes (1.4)	Soutien à la gouvernance et à la gestion (1.4.1) Services de gestion des ressources (1.4.2) Services de gestion des biens (1.4.3)

Source : Architecture d'alignement des programmes de l'APECA, en vigueur en avril 2013.

Annexe F – Modèle logique de P et C

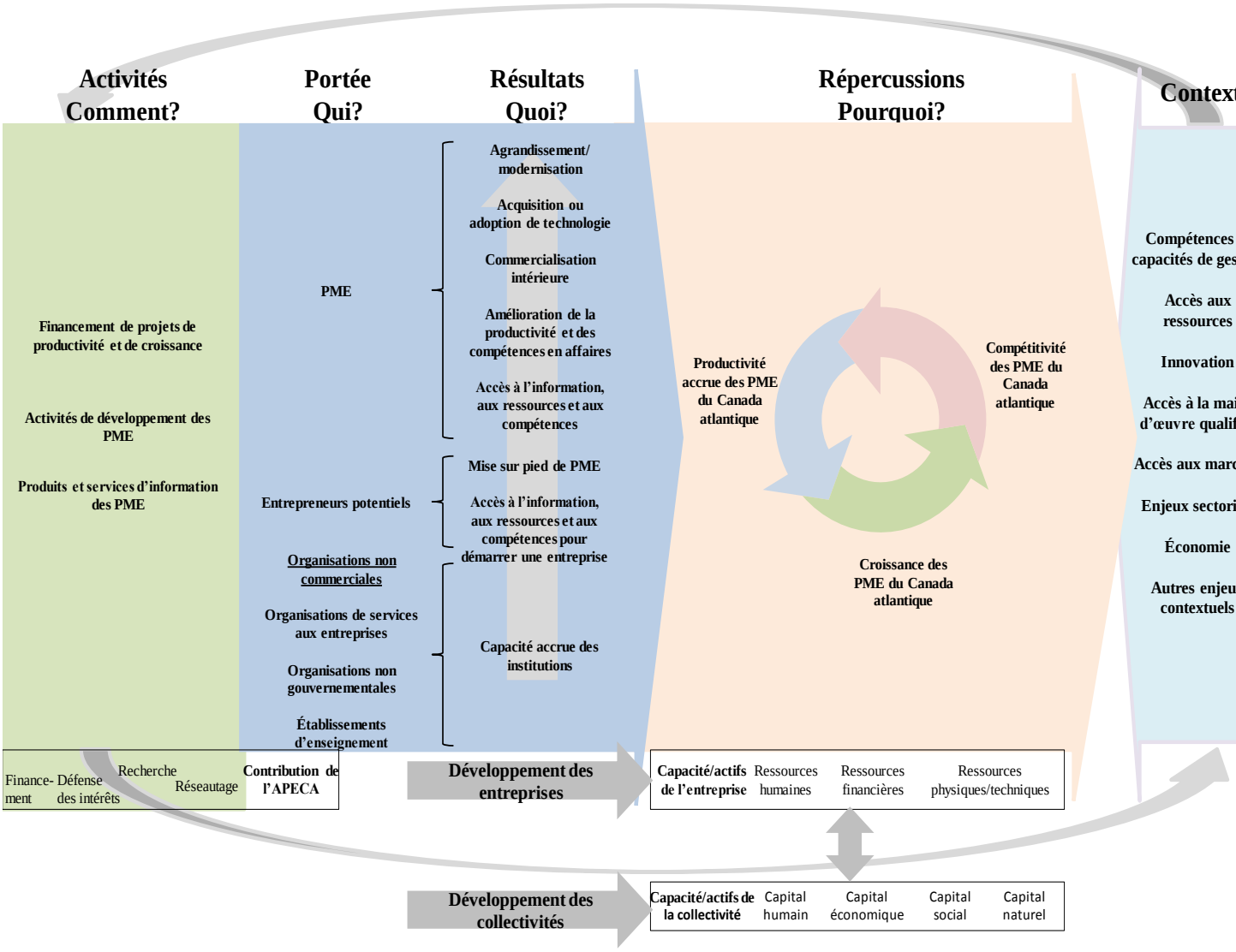
<table>
<tr><td rowspan="6">Portée</td><td></td><td rowspan="6"><u>Clients</u>

Entrepreneurs en herbe et existants
PME
Organismes de services aux entreprises
ONG
Établissements d’enseignement

<u>Intervenants/co-exécutants</u>

Autres ministères
Organismes d’aide aux entreprises
Formateurs/ consultants
Canadiens de l’Atlantique
Médias</td><td>Activités et extrants</td><td>Financement des projets favorisant la productivité et la croissance
Activités favorisant le développement des PME
Produits et services d’information aux entreprises</td></tr>
<tr><td></td><td>Résultats immédiats</td><td>Augmentation des agrandissements/modernisations des PME
Augmentation de l’acquisition de technologies par les PME
Augmentation des initiatives favorisant la productivité et les compétences en affaires des PME
Augmentation des projets de commercialisation intérieure par les PME
Augmentation des activités de développement à l’appui de la mise sur pied et de la croissance des PME
Augmentation des activités de perfectionnement favorisant la productivité et les compétences en affaires
Augmentation des possibilités d’acquérir les connaissances nécessaires pour démarrer et faire croître une entreprise</td></tr>
<tr><td></td><td>Résultats intermédiaires</td><td>Augmentation de la capacité de croissance des PME
Augmentation de la productivité et des compétences en affaires des PME
Accès amélioré à l’information, aux ressources et aux compétences nécessaires pour démarrer et faire croître une entreprise</td></tr>
<tr><td></td><td>Productivité et croissance</td><td>Augmentation de la productivité et des compétences en affaires des PME du Canada atlantique</td></tr>
<tr><td></td><td>Développement des entreprises</td><td>Amélioration de la croissance et de la compétitivité des PME du Canada atlantique</td></tr>
<tr><td></td><td>Résultat stratégique</td><td>Une économie concurrentielle au Canada atlantique</td></tr>
</table>

Annexe G – Cadre d'analyse conceptuel de P et C



Source : Cadre d'analyse conceptuel des répercussions de l'APECA, septembre 2012

Annexe H – Détails de l'aide aux entreprises du sous-programme P et C de l'Agence, 2008-2009 à 2013-2014

Projets d'aide aux entreprises par type	Nombre de projets	% de projets	Aide de l'APECA ($)	Aide de l'APECA (%)
Aide aux entreprises	**615**	**100 %**	**72 201 062 $**	**100 %**
PCA	**553**	**89,9 %**	**64 828 851 $**	**89,8 %**
Femmes autochtones	4	0,65 %	272 451 $	0,38 %
Jeunes autochtones	4	0,65 %	236 731 $	0,33 %
PME en général	67	10,9 %	9 631 420 $	13,3 %
Secteurs de l'industrie	126	20,5 %	17 034 926 $	23,6 %
Nouveaux Canadiens	6	1,0 %	343 824 $	0,5 %
Aînés	2	0,3 %	34 905 $	0,0 %
CUAE	44	7,1 %	6 657 570 $	9,2 %
Perfectionnement des femmes d'affaires	58	9,4 %	13 025 858 $	18,0 %
Jeunes	213	34,6 %	15 505 917 $	21,5 %
Jeunes/aînés	1	0,2 %	17 808 $	0,0 %
Nouvelles Canadiennes	5	0,81 %	257 965 $	0,36 %
PCA des Autochtones	5	0,81 %	207 872 $	0,29 %
PME francophones	9	1,5 %	609 592 $	0,8 %
Infrastructure des établissements postsecondaires	3	0,5 %	697 350 $	1,0 %
Jeunesse francophone	6	1,0 %	294 662 $	0,4 %
Étude/Plan	**16**	**2,6 %**	**962 813 $**	**1,3 %**
Installations de fabrication modulaire	1	0,16 %	187 500 $	0,26 %
Infrastructure de transport	1	0,2 %	100 000 $	0,1 %
Panorama de rues	1	0,2 %	30 000 $	0,0 %
Développement des partenariats	1	0,2 %	199 000 $	0,3 %
Établissements postsecondaires	3	0,5 %	97 084 $	0,1 %
Centre des arts de la scène	2	0,3 %	32 000 $	0,0 %
Commerce autochtone	3	0,5 %	209 429 $	0,3 %
Biosciences	1	0,2 %	11 700 $	0,0 %
Entrepreneurship	1	0,17 %	9 450 $	0,01 %
Entreprise touristique	1	0,16 %	56 250 $	0,08 %
Défis de l'accès aux capitaux par les PME	1	0,16 %	30 400 $	0,04 %
Formation technique	**11**	**1,8 %**	**1 685 666 $**	**2,3 %**
Secteur de l'industrie	11	1,8 %	1 685 666 $	2,3 %
Tourisme	**12**	**1,9 %**	**1 735 296 $**	**2,4 %**
Centre de formation	1	0,16 %	429 600 $	0,60 %
Événement	7	1,1 %	340 696 $	0,5 %
Activité touristique	4	0,65 %	965 000 $	1,34 %
Commercialisation du secteur de	**23**	**3,71 %**	**2 988 436 $**	**4,14 %**

l'industrie				
Secteur de l'industrie	21	3,39 %	2 908 561 $	4,03 %
PME francophones	2	0,32 %	79 875 $	0,11 %
Total	**615**	**100 %**	**72 201 062 $**	**100 %**

Annexe I – Organisations fournissant du financement aux PME du Canada atlantique

Le cadre formé des différents programmes offerts dans la région par les divers fournisseurs de fonds est complexe. Cependant, il ne semble pas y avoir de vastes secteurs de chevauchement. Les différents organismes de financement ont tendance à financer différentes parties du continuum de financement.

Par exemple, en ce qui concerne les autres entités fédérales de financement, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) met l'accent sur la recherche et le développement, la technologie et l'innovation. La Société d'aide aux entreprises (SAE) offre des prêts aux PME, et cofinance parfois des projets avec l'APECA. Cependant, les prêts de la SAE diffèrent des contributions de l'APECA parce qu'ils comportent des intérêts et exigent que le financement soit assorti de garanties. Alors qu'Exportation et développement Canada (EDC) se concentre principalement sur le développement de l'exportation internationale, en 2011, son mandat a été élargi et comprend maintenant du soutien pour le renforcement des capacités liées au commerce intérieur. Les informateurs clés ont indiqué qu'il leur semblait qu'EDC travaillait dans d'autres secteurs que l'APECA, et aucun répondant au sondage n'a indiqué EDC comme partenaire de financement.

Les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) financent des contributions à risque élevé pour de plus petits montants, exigent des intérêts et soutiennent les secteurs non couverts par l'APECA (p. ex. le commerce de détail).

De plus amples détails au sujet des caractéristiques de ces organismes de financement sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Type d'organisme de financement	Caractéristiques
Financement de P et C de l'APECA	• Couverture rurale et urbaine • Tolérance élevée à l'égard du risque; la participation des autres prêteurs dépend souvent de la participation de l'APECA • Contributions sans exiger de garanties ni d'intérêt • Modalités et délais de remboursements souples • Restrictions pour certains secteurs – vente au détail/en gros, immobilier, services gouvernementaux, services personnels et production primaire exclus • Les critères de sélection des projets tiennent compte des effets sur la concurrence et de la portée pour réaliser un apport différentiel économique net
Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC)	• Basées dans les collectivités rurales et axées sur la collectivité • Tolérance élevée à l'égard du risque, souvent prêteur de dernier recours • Exigent de la sécurité, et exigent des taux d'intérêts commerciaux • Vaste gamme de secteurs couverts, y compris la vente au détail • Généralement de plus petites contributions, souvent pour le démarrage

	• Le but est de soutenir les clients, souvent jusqu'à ce qu'ils soient admissibles au financement des banques ou que leurs besoins en matière de financement soient satisfaits par l'APECA ou d'autres fournisseurs • Les critères de sélection des projets tiennent compte des effets sur la concurrence
Ministères et organismes provinciaux	• Les utilisations ciblées, les secteurs d'intervention et la structure du financement varient, selon les priorités provinciales et la disponibilité des fonds • Exigent généralement de la sécurité • Comprennent généralement des prêts pour fonds de roulement • Souvent positionnés de manière semblable à l'APECA et permettent de profiter davantage du financement de l'APECA
Coopératives de crédit et caisses populaires	• Activités de prêt limitées pour les PME; accent plus marqué sur les services aux clients • Exigent de la sécurité, et offrent des prêts aux conditions du marché • Services axés sur la collectivité et orientés vers la collectivité • Le niveau d'engagement avec les PME rurales varie dans les provinces du Canada atlantique
Banque de développement du Canada	• Se place entre l'APECA et les banques à charte : tolérance au risque et souplesse plus grandes que les banques à charte, mais prêts aux conditions du marché • Offre des prêts à terme (y compris des prêts pour fonds de roulement), du financement subordonné et des garanties pour les marges de crédit à l'exploitation • Fournit des garanties de financement et du financement adossé à des actifs • Non contrainte par des conditions liées à l'apport différentiel et à la compétitivité : l'accent est mis sur le fait de servir de « prêteur complémentaire » • Couverture d'un vaste secteur, y compris la vente au détail, la vente en gros et l'immobilier • Active tant dans les régions urbaines que rurales
Banques à charte	• Non disposées à accepter le même niveau de risque que les CBDC, l'APECA et les organismes de financement provinciaux • Exigent de la sécurité, avec une préférence pour les actifs corporels • Présence limitée dans les régions rurales • Prise de décision éliminée du niveau local • Préfèrent voir l'APECA participer (comme les autres fournisseurs) afin de répartir le risque sans avoir à réduire la sécurité