

Évaluation régionale du Programme de développement des collectivités (PDC)

Mars 2026



Développement économique
Canada pour le Pacifique

Pacific Economic
Development Canada

Canada 

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la Ministre du Logement et de l'Infrastructure et ministre responsable de Développement économique Canada pour le Pacifique, 2026.

No de catalogue : Iu97-4/4-2026F-PDF

ISBN : 978-0-660-99399-7

Also available in English under the title: *Regional Evaluation of the Community Futures Program (CFP)*

Table des matières

SOMMAIRE	i
Évaluation régionale du Programme de développement des collectivités	i
Conclusions	i
Recommandations	v
1. PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS	1
1.1 Structure du programme	1
1.2 Financement du programme	4
2. APERÇU DE L'ÉVALUATION	6
2.1 Objet et portée	6
2.2 Méthodologie	7
2.3 Limites	9
2.4 Structure du rapport	10
3. PERTINENCE DU PROGRAMME	11
3.1 Défis auxquels font face les collectivités et les PME ciblées	11
3.2 Rôle du PDC dans la résolution de ces défis	13
3.3 Lien avec d'autres programmes	18
3.4 Harmonisation avec les priorités du gouvernement	20
4. RENDEMENT	24
4.1 Développement des entreprises	24
4.2 Développement économique des collectivités	26
4.3 Résultats intermédiaires et résultats ultimes	29
4.4 Réponse ponctuelle aux crises communautaires	32
5. CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME	34
5.1 Atouts du programme	34
5.2 Différences entre les SADC	37
5.3 Défis et possibilités d'amélioration	45

TABLEAUX

Tableau 1 : Financement du PDC par DEO et PacifiCan	5
Tableau 2 : Questions et enjeux liés à l'évaluation du PDC	6
Tableau 3 : Exemples de projets et d'initiatives du PDC	16
Tableau 4 : Pourcentage de clients servis et de clients titulaires d'un prêt par groupe, de 2018-2019 à 2023-2024	22
Tableau 5 : Nombre et valeur déclarés des prêts de PDC, financement mobilisé et emplois (2018-2019 à 2023-2024), à l'exclusion des prêts du FARR	24
Tableau 6 : Prestation de services aux entreprises (2018-2019 à 2023-2024)	25
Tableau 7 : Données déclarées sur les plans stratégiques et les projets de développement économique des collectivités appuyés par le PDC (de 2018-2019 à 2023-2024)	27
Tableau 8 : Projets et initiatives du PDC déclarés par les représentants communautaires	28
Tableau 9 : Rôle des SADC dans les projets de DÉC	28
Tableau 10 : Résultats si les SADC n'avaient pas participé au projet	29
Tableau 11 : Atteinte d'autres retombées (représentants des collectivités)	31
Tableau 12 : Domaines d'intervention prioritaires pour les SADC en Colombie-Britannique	38
Tableau 13 : Similitudes et différences entre les SADC	44
Tableau 14 : Rendement des SADC par rapport aux normes minimales, 2023-2024	49

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle logique du Programme de développement des collectivités	3
Figure 2 : Évaluation des besoins selon le type de service	144
Figure 3 : Comparaison des clients ayant reçu des prêts du PDC et de ceux n'en ayant pas reçu	211
Figure 4 : Atteinte des résultats intermédiaires	30

SOMMAIRE

ÉVALUATION RÉGIONALE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Le présent rapport présente les résultats d'une évaluation du Programme de développement des collectivités (PDC) en Colombie-Britannique menée de septembre 2024 à juin 2025. Créé en 1985, le PDC est le plus ancien programme national de développement économique des collectivités (DÉC) au Canada. Il est conçu pour soutenir le développement économique des collectivités et renforcer l'autonomie et la capacité des petites collectivités à réaliser leur plein potentiel durable.

Sur les 268 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) réparties dans tout le Canada, 34 sont situées en Colombie-Britannique et financées par Développement économique Canada pour le Pacifique (PacifiCan). PacifiCan est responsable de l'administration et de la mise en œuvre du CFP en Colombie-Britannique. Bien que les services particuliers puissent varier, les SADC offrent généralement aux entreprises un accès à du financement, à des conseils, à de l'information et à de l'aiguillage, en plus de soutenir la planification stratégique communautaire et les projets et activités de développement économique. Chaque SADC gère un fonds d'investissement composé des contributions antérieures du gouvernement fédéral et des bénéfices retenus des activités de financement. Les associations appuient le PDC en fournissant de la formation aux membres du conseil d'administration et du personnel des SADC, du réseautage et des événements, des services de marketing et de communications, ainsi que d'autres initiatives et mesures de soutien spéciales.

La présente évaluation porte sur la pertinence, le rendement et l'efficacité du programme. La portée de l'évaluation couvre la période de 2018-2019 à 2023-2024. La méthodologie comprenait un sondage auprès de 31 gestionnaires de SADC et de 55 représentants communautaires, des entrevues avec 11 représentants de PacifiCan, 3 partenaires du Réseau de développement des collectivités et 7 représentants de l'écosystème, des groupes de discussion, des entrevues de suivi auprès d'un échantillon de 8 gestionnaires de SADC, un examen de la littérature, de la documentation et des données, ainsi qu'un examen d'autres programmes qui offrent des services semblables à ceux du PDC.

CONCLUSIONS

Pertinence

- **Par rapport aux grands centres urbains, les collectivités servies par le PDC en Colombie-Britannique sont confrontées à des défis plus importants en matière de croissance économique et de viabilité.** Elles font face au vieillissement de leur population, à des infrastructures et des capacités de développement moins développées, ainsi qu'à une plus grande vulnérabilité aux cycles économiques et aux effets du changement climatique. Les

entreprises de ces collectivités sont souvent aux prises avec des difficultés liées à l'accès restreint au financement et aux services commerciaux, à la pénurie de main-d'œuvre, aux contraintes en matière de logement, au faible niveau d'innovation commerciale et aux défis liés à la relève d'entreprise.

- **L'évaluation a révélé un besoin continu important pour les services fournis par le PDC, en particulier en ce qui a trait au financement des entreprises, aux services aux entreprises et au développement économique communautaire.** Ces services soutiennent le développement économique et contribuent à compenser certaines des difficultés auxquelles sont confrontées les collectivités rurales. Bien qu'il existe un besoin en matière de planification stratégique communautaire, ce besoin est parfois comblé par d'autres organisations telles que les administrations municipales et régionales.
- **Le PDC comble les lacunes dans les programmes disponibles pour le développement des entreprises rurales et travaille avec un éventail de partenaires pour promouvoir le développement économique des collectivités.** Représentant bien moins que 1 % du crédit aux entreprises au Canada, le PDC se distingue des autres sources de financement par l'importance qu'il accorde à l'octroi de prêts d'une valeur comparativement inférieure aux petites entreprises des collectivités rurales. En Colombie-Britannique, il est l'une des rares sources de services commerciaux situées dans les régions rurales et généralement la seule source locale proposant des services adaptés comportant un accès au financement. Pour soutenir le développement économique des collectivités, le PDC collabore avec d'autres organismes pour élaborer des stratégies, mettre en œuvre des initiatives et mobiliser du financement.
- **Le PDC s'aligne sur les priorités de PacifiCan en matière de croissance et de diversification des entreprises, sur la Stratégie de développement économique rural du gouvernement fédéral et sur les objectifs liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.**
- **Bien que le besoin soit important, il tend à diminuer au fur et à mesure que la taille de la collectivité augmente.** Sur les deux millions de personnes résidant en Colombie-Britannique dans les régions servies par le PDC, environ 39 % des résidents vivent dans des RMR (de plus de 100 000 habitants). Les collectivités situées dans des régions densément peuplées ont tendance à faire face à des défis moins importants en matière de développement et à avoir un meilleur accès à d'autres ressources.

Rendement

- **Les SADC en Colombie-Britannique accordent la plus haute priorité à l'aide aux entrepreneurs et aux PME existantes pour leur permettre de développer leurs activités.** Les gestionnaires de SADC en Colombie-Britannique ont déclaré accorder la plus grande priorité au financement des PME (84 % y ont accordé une priorité élevée) et à la gestion de

leurs portefeuilles de prêts (77 % y ont accordé une priorité élevée), suivis par la prestation de services d'information commerciale et de conseil aux PME (61 %).

- **Ces efforts se sont révélés efficaces pour soutenir le développement des petites et moyennes entreprises.** Plus précisément, le PDC s'est avéré efficace pour :
 - *accroître l'accès au capital.* Au cours des six années visées, le PDC a accordé 3 339 prêts totalisant 186,8 millions de dollars, auxquels se sont ajoutés des fonds mobilisés auprès d'autres sources. Ces prêts ont soutenu la création de nouvelles entreprises, l'expansion d'entreprises existantes et la relève d'entreprise dans les collectivités rurales de la Colombie-Britannique.
 - *améliorer les taux de survie des entreprises.* Une analyse réalisée par Statistique Canada indique que les entreprises de la Colombie-Britannique ayant reçu un prêt du PDC affichent, en moyenne, des taux de survie plus élevés que des entreprises comparables n'ayant pas bénéficié d'un prêt du PDC.
 - *améliorer les pratiques opérationnelles des entreprises et renforcer l'entrepreneuriat.* Le PDC a appuyé la prestation de près de 115 000 services consultatifs aux entreprises et d'activités de formation destinées à plus de 60 000 participants. Selon les représentants communautaires et les gestionnaires de SADC en Colombie-Britannique, le PDC a une incidence importante sur l'amélioration des pratiques commerciales (note moyenne de 4,6 attribuée par les représentants communautaires sur une échelle de 1 à 5), l'augmentation de l'entrepreneuriat (4,5) et le renforcement et l'expansion des entreprises rurales (4,4). Les SADC indiquent que ces services ont appuyé la création, l'expansion ou le maintien de plus de 13 000 entreprises.
- **Les activités de DÉC sont considérées comme moins prioritaires.** Au total, 42 % des gestionnaires de SADC ont indiqué qu'ils accordaient une grande priorité aux projets et aux partenariats de DÉC, tandis que seulement 10 % accordaient une grande priorité à la direction ou au soutien de la planification stratégique communautaire (10 %). Tous les SADC ont déclaré participer à au moins un projet de DÉC, tandis que 10 % ont indiqué ne pas participer à la planification stratégique communautaire (dans certaines régions, ce besoin est comblé par d'autres organisations).
- **Même si cela n'est généralement pas une priorité, les SADC en Colombie-Britannique ont participé à un grand nombre de projets et de plans de DÉC qui ont permis de cerner efficacement les principaux problèmes et d'atténuer certaines des contraintes au développement.** Au cours de la période de six ans, le PDC en Colombie-Britannique a appuyé l'élaboration de 572 plans stratégiques et la mise en œuvre de 2 147 projets communautaires, représentant des investissements dans les projets de plus de 70 millions de dollars et plus de 2 700 partenariats. Les représentants communautaires ont déclaré que le PDC avait eu un grand impact sur le renforcement des capacités de développement socioéconomique des collectivités (4,5). Ils ont également mis en avant 45 projets soutenus par le PDC, les qualifiant

de très réussis. Ces initiatives ont stimulé la croissance économique tout en soutenant des objectifs plus larges tels que le logement abordable, l'emploi et l'inclusion culturelle. La capacité des SADC à axer leurs activités et leurs services de développement économique des collectivités sur les priorités locales leur a permis de répondre à la conjoncture économique et aux défis émergents, de la fermeture d'usines aux catastrophes naturelles et à la pandémie de COVID-19. De nombreux projets auraient été retardés, réduits ou annulés sans le soutien des SADC.

- Lorsqu'on examine l'incidence du PDC sur le développement et la diversification de collectivités économiquement viables, il est important de garder à l'esprit l'échelle relativement modeste du PDC par rapport à la taille des économies rurales.

Conception et exécution du programme

- **Le PDC bénéficie d'un modèle de conception et de mise en œuvre bien établi et efficace.**
Les principaux éléments qui contribuent à l'efficacité du PDC sont les suivants :
 - *Haut niveau de mobilisation communautaire et de prise de décisions locales.* Le modèle local permet une communication directe avec les collectivités, établit des relations à long terme et favorise un sentiment d'appartenance et de collaboration au sein de la collectivité.
 - *Flexibilité en matière de services fournis.* En collaborant avec les collectivités et leurs partenaires pour établir les priorités locales et régionales, les SADC sont en mesure d'adapter leurs services afin de répondre aux besoins des collectivités et des entreprises.
 - *Leadership expérimenté.* Au total, 59 % des gestionnaires de SADC participent au programme depuis plus de dix ans et 82 % participent au programme depuis au moins cinq ans.
 - *Mobilisation de bénévoles.* Le programme bénéficie de la contribution de nombreux bénévoles (en moyenne huit bénévoles par SADC en Colombie-Britannique).
 - *Mobilisation de partenariats.* Des partenariats solides permettent au PDC d'obtenir des fonds supplémentaires, d'améliorer la prestation de services et de mettre en œuvre des initiatives de développement économique communes.
 - *Obtention de fonds de fonctionnement.* Sur les 31 SADC interrogées, 87 % ont indiqué qu'elles avaient reçu des fonds de fonctionnement d'autres sources. La capacité des SADC à obtenir des financements provenant d'autres sources permet d'embaucher du personnel supplémentaire, de réaliser des économies d'échelle, de se spécialiser et de partager les frais généraux. Les services financés sont en grande partie complémentaires. Bien que la recherche d'autres sources de financement puisse occuper une partie du temps du personnel, rien dans les sondages, les entretiens ou les groupes de discussion n'indique qu'il s'agisse d'un problème majeur.

Les gestionnaires de SADC et les partenaires du réseau ont également indiqué que l'efficacité du programme avait bénéficié des efforts récemment déployés pour mieux gérer les coûts,

bien qu'ils craignent que ces efforts aient des répercussions négatives sur les activités à l'avenir.

- **Cela dit, le PDC en Colombie-Britannique est aussi confronté à d'importants défis pour les années à venir, notamment la nécessité de mieux adapter le programme aux progrès technologiques et à l'évolution de son environnement opérationnel.** L'évaluation souligne la nécessité de moderniser le PDC afin d'accroître la portée des services et de simplifier les opérations, d'ajuster le modèle de financement, de renforcer le modèle de normes minimales de rendement (NMR), d'augmenter la valeur des prêts en cours du PDC, et d'optimiser le nombre et la répartition des SADC.

Le principal défi est la nécessité de moderniser les opérations. La structure hautement décentralisée du PDC (c.-à-d. 34 bureaux exploités de manière indépendante) ralentit l'adoption des technologies existantes et émergentes pour la prestation de services consultatifs, de mentorat, de ressources d'apprentissage en ligne et de programmes de formation virtuelle, l'élargissement de la portée et de l'accessibilité de l'offre du PDC, la prestation d'un soutien plus personnalisé aux entreprises rurales et l'appui aux initiatives de DÉC. Ce frein risque de s'accroître à mesure que les technologies, notamment l'IA, progressent. Les gestionnaires des SADC et les représentants des collectivités ont recommandé de moderniser les opérations dans des domaines tels que les systèmes d'exploitation, les ressources partagées et la prestation des services. Ils ont également exprimé leur frustration face aux systèmes de gestion des prêts et de la relation client désuets, qui ne répondent plus aux exigences de prestation moderne. Les gestionnaires des SADC ont suggéré que le programme bénéficierait d'une collaboration accrue pour le développement de systèmes, de processus et de formulaires communs, de formations et protocoles de formation, de documents d'accueil, de documents de marketing et de communication, ainsi que de documents opérationnels plus normalisés. Ils ont également souligné la nécessité d'accroître la notoriété des SADC et de leurs services, y compris en matière de financement, auprès des marchés cibles.

RECOMMANDATIONS

1. **Soutenir la CFBC dans l'élaboration d'une stratégie de modernisation du PDC en Colombie-Britannique.** Afin de suivre le rythme des changements qui auront une incidence sur le PDC dans l'avenir (en particulier sur le plan technologique), il conviendrait de confier à la CFBC le mandat d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de modernisation. Certaines améliorations peuvent être réalisées au niveau des SADC, mais de nombreuses autres doivent être entreprises à l'échelle du réseau. À ce titre, la CFBC doit jouer un rôle central dans la coordination du changement et le soutien aux SADC dans leurs démarches d'amélioration.

La stratégie devrait recenser les possibilités d'exploiter les technologies, de renforcer les systèmes d'exploitation, de mutualiser les ressources et d'améliorer la prestation des services. Elle devrait également établir les priorités, recommander les investissements à

effectuer, définir les échéanciers, proposer un plan de mise en œuvre et être intégrée au plan annuel et à la demande de financement de la CFBC. PacifiCan peut appuyer cette démarche en encourageant la CFBC à élaborer cette stratégie, en soutenant son élaboration, en y apportant des commentaires et en tenant compte des résultats dans ses décisions futures en matière de financement. PacifiCan peut aussi encourager l'adoption de systèmes, de ressources et de technologies partagés par les SADC.

- 2. Réviser et améliorer le modèle de financement du programme, au besoin, pour en assurer la viabilité, équilibrer efficacement les trois sources de financement et encourager les améliorations opérationnelles.** L'exploitation des SADC et de la CFBC est financée par une combinaison d'allocations budgétaires consacrées au PDC, de fonds supplémentaires et de transferts issus de fonds d'investissement. Entre 2022 et 2024, PacifiCan a versé près de 11,2 millions de dollars. Par ailleurs, les SADC dépendent de plus en plus des transferts en provenance des fonds d'investissement, qui représentent jusqu'à 31 % du budget d'exploitation de certaines d'entre elles. De nombreux gestionnaires des SADC ont recommandé d'augmenter le financement de base afin de répondre aux défis de dotation, de renforcer les capacités technologiques et d'assurer le maintien des services, notamment dans les régions rurales touchées par des pénuries de main-d'œuvre.

PacifiCan collabore actuellement avec la CFBC à l'élaboration d'une approche conjointe visant à soutenir la viabilité durable du réseau des SADC en Colombie-Britannique. Le défi consiste à concevoir un modèle de financement qui permette non seulement d'équilibrer efficacement les trois sources de financement (de base, supplémentaires et transferts), mais aussi de répartir les ressources de manière optimale entre le soutien aux SADC individuelles et le financement des améliorations à l'échelle du réseau. Les besoins en financement direct accru pour les SADC pourraient être partiellement compensés par des améliorations systémiques à l'échelle du réseau – qui permettraient d'accroître la productivité et de réduire les coûts au niveau des SADC – ainsi que par un recours accru aux transferts issus de fonds d'investissement. Parmi les éléments clés à prendre en compte dans la conception du modèle de financement figurent notamment : la stratégie de modernisation, une compréhension plus précise des coûts associés aux activités des SADC, les retombées possibles des améliorations systémiques, ainsi qu'une évaluation de la mesure dans laquelle les transferts issus de fonds d'investissement pourraient être intégrés au financement futur.

- 3. Renforcer le modèle des normes minimales de rendement (NMR).** Bien que les personnes consultées appuient fermement le PDC, les représentants de PacifiCan, les partenaires du réseau et les gestionnaires des SADC ont reconnu que certaines SADC affichent un rendement insuffisant. La réussite d'une SADC est étroitement liée à la qualité de son leadership et de sa gouvernance. Les SADC plus faibles ont tendance à être moins proactives, à connaître un roulement de personnel plus élevé et à avoir de la difficulté à maintenir leur visibilité dans leur collectivité. Le recrutement et la formation de gestionnaires et de membres de conseil d'administration compétents sont particulièrement difficiles dans les petites collectivités ou les régions éloignées. La diversité au sein des

conseils d'administration a également été mise en évidence comme un levier important pour la modernisation et le rayonnement. Le modèle de NMR de PacifiCan fixe des cibles selon les caractéristiques régionales. Bien que la majorité des SADC atteignent ou dépassent ces cibles, le modèle est considéré comme désuet et manque souvent de portée réelle. De nombreuses SADC considèrent les normes comme des exigences administratives plutôt que comme des outils d'amélioration du rendement. Parmi les préoccupations principales : le manque d'ambition dans l'établissement des cibles, l'absence de mesures de soutien ou de conséquences en cas de rendement insuffisant, ainsi que des indicateurs flous. Pour être efficace, le modèle de NMR devrait être mis à jour afin d'inclure des cibles plus significatives, des priorités plus claires et, possiblement, des liens avec le financement ou les plans d'amélioration requis.

- 4. Examiner les options pour accroître la valeur des prêts en cours du PDC.** En Colombie-Britannique, la proportion de prêts actifs est passée de 68 % en 2018-2019 à 58 % en 2022-2023, avant de remonter à 63 % en 2023-2024. Une augmentation de la valeur des prêts en cours permettrait de renforcer les retombées économiques du PDC par rapport aux contributions d'exploitation de PacifiCan. Pour stimuler l'activité de prêt, trois stratégies devraient être envisagées : accroître la notoriété du programme au moyen d'activités de marketing coordonnées et d'une image de marque commune; instaurer des mesures incitatives fondées sur le rendement pour les SADC qui dépassent leurs cibles de prêts; et augmenter le plafond de prêt de 150 000 \$, qui n'a pas été révisé depuis 2010. La plupart des intervenants estiment qu'un relèvement du plafond ne créerait pas de concurrence avec les banques, car les SADC desservent des segments de clientèle différents et les banques se sont retirées de nombreuses collectivités.
- 5. Il conviendrait d'examiner les avantages possibles et, s'il y a lieu, d'élaborer une stratégie ou un plan visant à optimiser le nombre et la répartition des SADC en Colombie-Britannique.** PacifiCan, les partenaires du réseau des SADC et les gestionnaires de SADC ont discuté des avantages potentiels que pourrait présenter une réduction du nombre de SADC afin d'améliorer l'efficacité, de mieux faire correspondre les services à la demande et de dégager des fonds pour des améliorations plus larges du système. Certains ont suggéré d'exclure les régions à forte densité de population, soulignant que près de 40 % de la population desservie en Colombie-Britannique vit dans des collectivités de plus de 100 000 habitants, où le besoin de soutien du PDC pourrait être moindre. D'autres ont toutefois fait valoir que les besoins peuvent varier indépendamment de la taille des collectivités. La possibilité de regrouper des SADC dans des régions éloignées ou se chevauchant a également été examinée. Toutefois, des obstacles tels que les limites de financement, les préoccupations des collectivités et des enjeux de gouvernance ont jusqu'à présent freiné la consolidation. PacifiCan devrait envisager une stratégie d'optimisation, passer en revue la répartition des SADC et réduire les facteurs financiers dissuasifs afin d'encourager, lorsque cela est approprié, la consolidation.
- 6. Il conviendrait également d'examiner les options et d'élaborer une stratégie visant à accroître la participation de groupes cibles clés au PDC.** Selon les données de Statistique

Canada, la proportion d'entreprises en Colombie-Britannique ayant reçu des prêts du PDC et appartenant majoritairement à des femmes, à des Autochtones, à des jeunes ou à des personnes en situation de handicap ne diffère pas de façon considérable de celle observée parmi les PME qui n'ont pas bénéficié d'un prêt du PDC. Les intervenants ont signalé une application inégale des pratiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) à l'échelle du réseau. Plusieurs SADC ne disposent pas de cadres stratégiques, de formations ni de services ciblés en la matière. Les groupes mal servis continuent de se heurter à des obstacles tels que la stigmatisation, un rayonnement limité et une conception des programmes peu adaptée. Parmi les options envisagées pour améliorer l'équité figurent notamment l'établissement de cibles de participation, le renforcement des activités de sensibilisation, la diversification du personnel et des conseils d'administration, l'offre de mesures de soutien adaptées, l'ajustement des modes de prestation des services ainsi que l'intégration systématique de la DEI dans la planification stratégique et la formation.

1. PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

1.1 STRUCTURE DU PROGRAMME

En Colombie-Britannique, le PDC est administré par PacifiCan, qui fournit un soutien financier à 34 SADC situés dans toute la province, en dehors des grands centres urbains de Vancouver et Victoria. Les 34 SADC sont membres de la Community Futures Association of BC (CFBC).

Rôles de PacifiCan

PacifiCan administre le PDC en Colombie-Britannique conformément aux modalités établies à l'échelle nationale, qui ont été renouvelées pour la dernière fois en 2010. Cela englobe les responsabilités suivantes :

- **Planification** : Examiner les plans stratégiques et les plans opérationnels préparés par les SADC et le CFBC.
- **Financement** : Financer les SADC et le CFBC conformément aux accords de contribution.
- **Gestion** des fonds publics dans le cadre de la politique sur les paiements de transfert. Des mesures sont en place (p. ex. exigences en matière de rapports et de vérification) pour s'assurer que le PDC est exécuté conformément aux accords de contribution, aux modalités du PDC et à d'autres politiques du gouvernement du Canada.
- **Production de rapports** : Établir des mesures de rendement à l'échelle régionale et contribuer à la Stratégie nationale de mesure du rendement (SNMR). PacifiCan exige que les SADC rendent compte d'une série d'indicateurs, dont certains sont décrits dans la SNMR et d'autres sont propres à PacifiCan. PacifiCan compile les données soumises par les SADC, y compris les numéros d'entreprise des entreprises aidées par les SADC, afin de les transmettre à Statistique Canada pour analyse.

Rôles des SADC

Les SADC sont des organismes communautaires à but non lucratif régis par un conseil d'administration bénévole et dirigés par un directeur exécutif ou un gestionnaire¹. Leurs activités principales se répartissent en quatre catégories :

- Le **financement des entreprises** pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) existantes ou aider les entrepreneurs à créer de nouvelles PME. Les SADC se concentrent principalement sur l'octroi de prêts, mais peuvent également fournir des garanties de prêts et

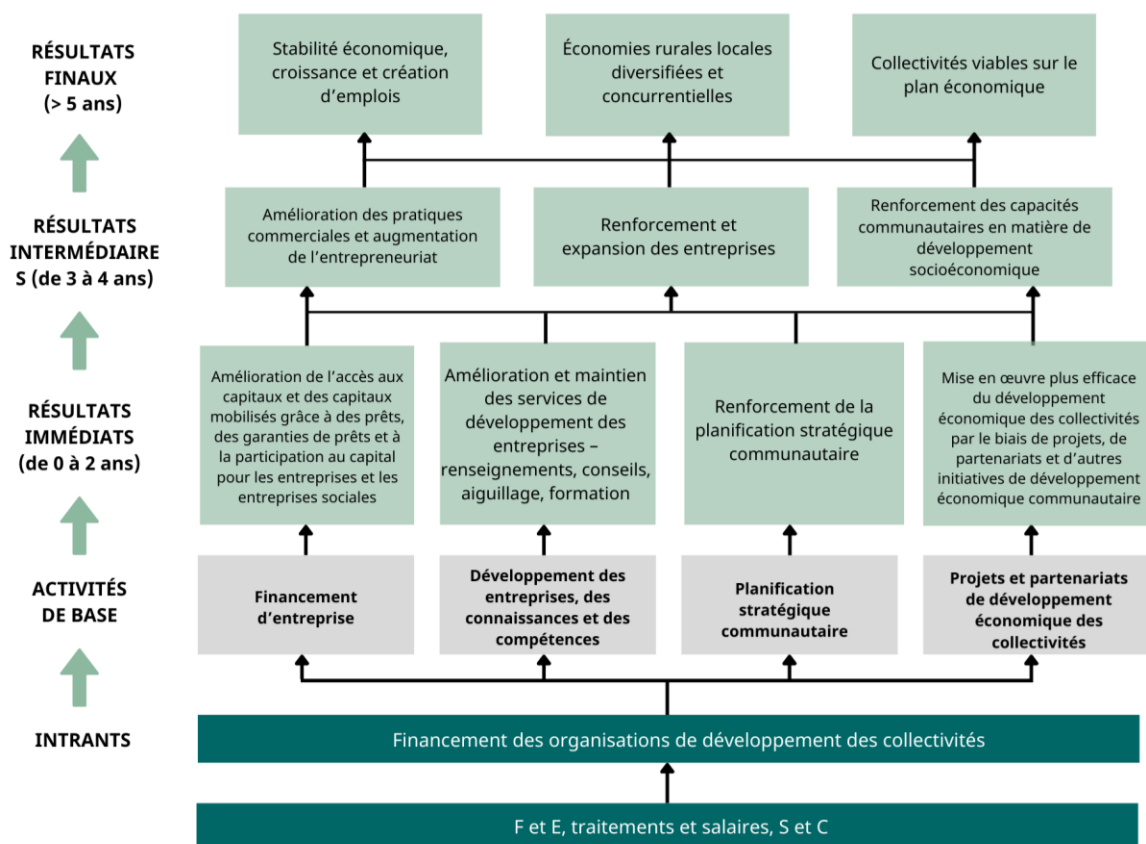
¹ Le titre du dirigeant principal ou de la dirigeante principale d'une SADC peut varier d'une région à l'autre et d'une SADC à l'autre (p. ex. directeur exécutif ou directrice exécutive, gestionnaire ou chef de la direction). Aux fins du présent rapport, les dirigeants principaux sont appelés gestionnaires de la SADC.

des investissements en capital. La CFBC gère un fonds centralisé de prêts et d'investissements afin d'améliorer la capacité financière de ses 34 organisations membres.

- **Services aux entreprises.** Les SADC offrent une gamme de services de conseil, de renseignements, de formation et d'aiguillage aux PME pour soutenir le développement des entreprises, les connaissances et les compétences.
- **Planification stratégique communautaire.** Les SADC travaillent avec leurs collectivités pour évaluer les problèmes locaux, établir des objectifs et planifier et mettre en œuvre des stratégies qui guideront le développement dans des domaines tels que le capital humain, l'infrastructure institutionnelle et physique, l'entrepreneuriat, l'emploi et l'économie.
- **Projets et partenariats communautaires.** Les SADC collaborent avec des partenaires locaux et régionaux pour mettre en œuvre des projets communautaires stratégiques ou réaliser des initiatives spéciales ciblant les questions et les priorités locales.

Ces activités de base devraient améliorer les pratiques commerciales, accroître l'entrepreneuriat, renforcer et développer les entreprises et renforcer la capacité communautaire de développement économique des collectivités. À plus long terme, le PDC devrait se traduire par la stabilité économique, la croissance et la création d'emplois, des économies rurales locales diversifiées et concurrentielles et des collectivités viables sur le plan économique.

Figure 1 : Modèle logique du Programme de développement des collectivités²



Bien que, dans le graphique ci-dessus, l'un des « résultats finaux » fait référence aux économies rurales, le PDC ne définit pas officiellement le terme « rural ». Les SADC n'étaient généralement pas établies dans les régions métropolitaines de recensement (définies par Statistique Canada comme des collectivités de plus de 100 000 habitants), même si la population pouvait avoir dépassé ce seuil après la création de la SADC. Dans le présent rapport, le terme « rural » représente les régions servies par le PDC.

Rôle des associations de SADC

La CFBC est l'association provinciale des 34 SADC situés en Colombie-Britannique. Elle fait également partie de Community Futures Pan West (CF Pan West) aux côtés de Community Futures Alberta, Community Futures Saskatchewan et Community Futures Manitoba. Voici quelques exemples de services et de soutien offerts aux SADC en Colombie-Britannique par la CFBC et la CF Pan West :

² Tiré de « Community Futures Program National Performance Measurement Strategy » (Stratégie nationale de mesure du rendement du Programme de développement des collectivités), février 2020.

- **Formation aux membres du conseil d'administration et du personnel.** Par exemple, le Community Futures Leadership Institute propose des modules de formation et des ateliers (formation sur des sujets tels que le développement des entreprises, la gestion des fonds d'investissement et le développement économique des collectivités).
- **Réseautage et événements**, notamment des conférences, des activités de perfectionnement professionnel et de renforcement des capacités axées sur des thèmes tels que l'utilisation de l'IA, le marketing numérique, les techniques de communication, la présentation de données et la création de contenu, les prêts au développement, la sensibilisation à la finance sociale et la sensibilisation aux questions de DEI.
- **Boîtes à outils et ressources documentaires** (par exemple, modèles de bonnes pratiques, politiques, procédures, stratégies et documentation).
- **Marketing et communication** (par exemple, promotion du PDC, des services et des témoignages de clients sur diverses plateformes de médias sociaux, sites Web et initiatives de médias numériques, notamment les vlogs et les balados).
- **Soutien au développement et à la prestation de formations** destinées aux entreprises, en investissant dans la création de contenus, d'outils et de technologies.
- Gestion du **Community Futures Lending & Investment Pool** (groupe de prêts et d'investissements des SADC) pour la Colombie-Britannique.

1.2 FINANCEMENT DU PROGRAMME

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) s'est scindée en Développement économique Canada pour les Prairies (PrairiesCan) et Développement économique Canada pour le Pacifique (PacifiCan) le 6 août 2021. Avant cela, DEO fournissait un financement aux SADC et aux associations des SADC dans l'Ouest canadien.

Pour les exercices 2022-2023 et 2023-2024, PacifiCan était la seule source de financement du PDC en Colombie-Britannique. En 2023-2024, le financement s'élevait à près de 11,2 millions de dollars par an, dont 9,1 millions provenaient d'une enveloppe budgétaire dédiée au PDC par l'intermédiaire d'un crédit parlementaire et 2,1 millions constituaient un financement supplémentaire. En moyenne, les SADC ont reçu près de 300 000 dollars par an de financement de PacifiCan.

**Tableau 1 : Financement du PDC par DEO et PacifiCan
par année (du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2024)**

Année	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada ³	PacifiCan
2018-2019	30 193 278 \$	--
2019-2020	28 216 989 \$	--
2020-2021	26 058 699 \$	
2021-2022	22 775 370 \$	6 133 274 \$
2022-2023		9 736 132 \$
2023-2024		11 186 211 \$

Source : Données fournies par PacifiCan

³ Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a été remplacé par PrairiesCan et PacifiCan le 6 août 2021. Le financement fourni par DEO a été versé aux SADC et aux associations des SADC dans les quatre provinces de l'Ouest.

2. APERÇU DE L'ÉVALUATION

2.1 OBJET ET PORTÉE

L'évaluation couvre la période allant de 2018-2019 à 2023-2024 et porte sur la pertinence, le rendement, la conception et la mise en œuvre du programme en Colombie-Britannique. Les questions et enjeux liés à l'évaluation sont énumérés ci-dessous.

Tableau 2 : Questions et enjeux liés à l'évaluation du PDC

Enjeu	Questions d'évaluation
Pertinence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les besoins et les défis en matière de développement économique auxquels font face les PME rurales et les collectivités rurales ciblées par le programme? 2. Quelles sont les caractéristiques de l'écosystème dans lequel la SADC exerce ses activités? Quelles sont les principales lacunes en matière de services dont ont besoin les PME rurales et les collectivités rurales? 3. Dans quelle mesure le PDC est-il harmonisé avec les besoins des groupes cibles et de l'écosystème dans lequel il exerce ses activités? Quelles sont les lacunes qui pourraient être comblées par le programme et les domaines de chevauchement? 4. Dans quelle mesure le PDC correspond-il aux priorités actuelles de PacifiCan, en particulier celles liées aux groupes inclusifs (femmes, jeunes, Autochtones et personnes handicapées)?
Rendement	<ol style="list-style-type: none"> 5. Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux escomptés ont-ils été atteints? Le PDC répond-il efficacement aux besoins et comble-t-il efficacement les lacunes en matière de soutien à l'entrepreneuriat rural ? 6. Quels sont les autres résultats, positifs ou négatifs, du PDC? 7. Dans quelle mesure les SADC sont-elles bien positionnées et disposent-elles des ressources nécessaires pour offrir des programmes additionnels ou temporaires afin de répondre à des enjeux ponctuels, par exemple en matière d'aide en cas de catastrophe ou d'adaptation et de relance économiques, que ce soit de leur propre chef ou au nom de PacifiCan?
Conception et exécution du programme	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité des services existants et à l'obtention de résultats très performants, et quels facteurs l'ont limitée? 9. En quoi la conception et la mise en œuvre du PDC varient-elles à l'échelle de la Colombie-Britannique en ce qui concerne les services et le soutien offerts aux PME et aux collectivités, le niveau de service, le modèle de mise en œuvre et les sources de financement? Comment les SADC adaptent-elles leurs programmes afin de concilier les besoins des collectivités qu'elles servent avec les réalités géographiques propres à leur territoire? 10. Quels changements à la conception et à l'exécution du PDC en Colombie-Britannique devraient être envisagés pour accroître l'incidence du PDC et mieux l'harmoniser avec les priorités du ministère, les besoins des groupes cibles et l'écosystème?

Enjeu	Questions d'évaluation
	11. Comment le modèle des normes minimales de rendement (NMR) du PDC en Colombie-Britannique devrait-il être mis à jour afin de mieux rendre compte des principales mesures de rendement et d'encourager l'atteinte de résultats élevés?

Au cours du processus de planification de l'évaluation du PDC en Colombie-Britannique, quatre priorités supplémentaires ont été dégagées :

1. **Normes de rendement** : le modèle des normes minimales de rendement (NMR) du PDC en Colombie-Britannique n'a pas été mis à jour depuis plus de vingt ans. Des préoccupations ont été soulevées quant à son caractère désuet et au fait que les cibles établies pourraient être trop peu ambitieuses pour inciter à un meilleur rendement. La mise à jour des NMR pourrait contribuer à améliorer le rendement et la viabilité du réseau des SADC en Colombie-Britannique.
2. **Prestation des services** : les SADC de la Colombie-Britannique fonctionnent différemment d'une région à l'autre. Une meilleure compréhension de ces différences facilitera l'examen de l'efficacité de la prestation des services dans les diverses régions.
3. **Autres programmes de partenaires** : les SADC assurent également la mise en œuvre de certains programmes pour le compte d'autres partenaires. L'évaluation visait à mieux cerner l'étendue de ces programmes.
4. **Définir des orientations stratégiques potentielles à encourager.**

2.2 MÉTHODOLOGIE

Cette évaluation s'est déroulée en trois phases : planification, recherche et rapport.

Planification

Pour préparer le plan de travail du projet, les consultants ont participé à des réunions avec PacifiCan, examiné les documents et les données du programme et préparé une matrice d'évaluation. Nous avons ensuite élaboré les méthodologies et les outils nécessaires à la réalisation de l'étude, qui ont ensuite été approuvés par PacifiCan.

Recherche

La méthodologie comprenait : un examen détaillé de la littérature, de la documentation et des données sur le rendement du programme; un examen des autres programmes offerts aux PME et aux collectivités rurales; un sondage auprès des gestionnaires des SADC; un sondage auprès des représentants communautaires; des entrevues avec un large échantillon de répondants clés; des groupes de discussion; et des études de cas axées sur un échantillon de SADC.

La **revue de la littérature** s'est principalement concentrée sur l'élaboration d'un profil des collectivités et des PME ciblées par le PDC, y compris un examen des principaux défis auxquels elles sont confrontées. Des **documents et des données sur le rendement** ont été utilisés pour élaborer un profil détaillé du programme et examiner l'harmonisation entre le PDC et les priorités du gouvernement. Un **examen d'autres programmes** a donné un aperçu des caractéristiques de l'écosystème dans lequel le PDC exerce ses activités et a permis de déterminer le créneau qu'il comble.

Des entrevues ont été menées auprès de 21 **répondants clés** pour recueillir leurs perceptions et leurs expériences concernant le PDC, dont 11 représentants de PacifiCan, 3 représentants des partenaires du Réseau de développement des collectivités (associés aux SADC) et 7 membres de l'écosystème des programmes (p. ex. d'autres organismes qui peuvent fournir des services aux PME et aux collectivités).

Les 34 **gestionnaires** des SADC ont été invités à participer à un sondage, auquel 31 ont répondu, ce qui correspond à un taux de réponse de 91 %. Par ailleurs, **55 représentants** de collectivités ont été sondés afin de mieux comprendre les besoins locaux, les lacunes des programmes et le rôle des SADC, ainsi que de recueillir leurs commentaires sur un échantillon d'initiatives liées au développement économique communautaire auxquelles ils avaient participé. Les coordonnées de ces personnes ont été fournies par les SADC. Les répondants comprenaient des représentants de municipalités locales (20 %), d'organismes locaux ou régionaux de développement économique (16 %), d'entreprises locales (11 %), d'organismes sans but lucratif locaux (11 %), des consultants (9 %), des chambres de commerce (7 %) ainsi que d'autres organisations (26 %), notamment des institutions financières, une fiducie, le gouvernement provincial et des associations sectorielles.

Des **entrevues de suivi** ont été menées auprès de gestionnaires provenant d'un échantillon de huit SADC afin de mieux comprendre les différences dans les modes de fonctionnement et d'approfondir certains sujets clés, notamment le modèle des NMR et leur participation à d'autres programmes. Nous avons également examiné un échantillon de plans stratégiques et de rapports annuels des SADC.

L'évaluation s'appuie aussi sur trois **groupes de discussion** tenus dans le cadre d'une évaluation nationale du PDC. Ces groupes de discussion ont réuni 27 personnes, dont des représentants d'agences de développement régional, des gestionnaires de SADC et des associations de SADC. Chaque groupe comptait des représentants de la Colombie-Britannique.

Analyse et établissement de rapports

Des constats préliminaires ont été préparés afin de résumer les données recueillies dans le cadre des sondages menés auprès des SADC et des collectivités, ainsi que de la série d'entrevues menées. Ces constats ont ensuite servi de base à l'élaboration du présent rapport d'évaluation.

2.3 LIMITES

Les défis et les limites associés à cette évaluation sont les suivants :

- La période visée par l'évaluation chevauche la période de la pandémie de COVID-19. La pandémie a eu une incidence sur le PDC en ralentissant le rythme de démarrage et d'expansion des entreprises. En outre, en 2020 et 2021, les SADC ont participé à la mise en œuvre du Fonds d'aide et de relance régionale (FARR) dans les régions rurales et éloignées. Il s'agit d'un programme d'urgence qui a été créé par le gouvernement du Canada pour fournir un soutien en matière de trésorerie aux entreprises et aux organisations touchées par la pandémie. Bien que le FARR ne fasse pas partie de la portée de la présente évaluation, la participation des SADC à son exécution peut avoir eu des effets sur leurs activités. Les SADC de la Colombie-Britannique ont reçu 88,6 millions de dollars de financement du FARR mais n'ont versé que 72,2 millions de dollars.
- Statistique Canada est mobilisé chaque année par les ADR pour effectuer une analyse des incidences économiques et du taux de survie des entreprises qui ont reçu de l'aide dans le cadre du PDC sur une période de cinq ans. Cependant, comme il a été mentionné dans l'évaluation nationale, il existe des défis quant à la mesure dans laquelle la méthodologie tient compte de l'incidence nette du PDC sur les PME soutenues.
- Les résultats sont fondés sur plusieurs sources de données, notamment des entrevues, des sondages et des groupes de discussion avec les intervenants du programme. Pour atténuer le risque de biais, l'équipe d'évaluation a triangulé l'information avec au moins une autre source de données, sauf indication contraire.

2.4 STRUCTURE DU RAPPORT

Les principaux constats relatifs à la pertinence du programme et au besoin qu'il comble sont présentés au chapitre 3. Les résultats liés au rendement du programme figurent au chapitre 4, tandis que les aspects touchant la conception et la mise en œuvre du programme, y compris les différences observées entre les SADC, sont abordés au chapitre 5. Les conclusions et les recommandations sont présentées dans le sommaire.

3. PERTINENCE DU PROGRAMME

3.1 DÉFIS AUXQUELS FONT FACE LES COLLECTIVITÉS ET LES PME CIBLÉES

Par rapport aux grands centres urbains de la Colombie-Britannique, les collectivités servies par le PDC sont confrontées à un ensemble distinct de défis économiques et démographiques qui affectent leur résilience et leur croissance. Elles font face au vieillissement de leur population, à des infrastructures et des capacités de développement moins développées, ainsi qu'à une plus grande vulnérabilité aux cycles économiques et aux effets du changement climatique.

Près de 39 % de la population (près de deux millions de personnes) et 38 % des entreprises (environ 82 000) de la Colombie-Britannique sont situés dans des régions servies par le PDC⁴. Dans ces régions, on observe une **concentration croissante de résidents âgés**, en particulier dans les petites collectivités. En 2021, 24 % des résidents de la Colombie-Britannique dans les régions servies par le PDC étaient âgés de 65 ans ou plus (27 % dans les collectivités classées comme rurales ou éloignées), comparativement à 18 % dans le reste de la province. Un facteur clé est que les nouveaux arrivants, qui représentent la majeure partie de l'augmentation de la population en Colombie-Britannique, sont beaucoup moins susceptibles de s'installer dans les régions servies par le PDC.⁵ Les nouveaux arrivants, qui sont en moyenne plus jeunes que la population non immigrante, représentaient 15 % de la population dans les régions servies par le PDC en 2021, comparativement à 32 % dans les grands centres.

Des **infrastructures peu développées**, qu'il s'agisse des routes, des services publics ou de l'accès aux services à large bande, ainsi qu'une **faible capacité de développement** continuent d'entraver la croissance des entreprises et la mobilité de la main-d'œuvre dans les régions rurales. Les entreprises rurales sont davantage touchées par la hausse des coûts de transport, car elles ont tendance à vendre leurs produits en dehors de leur municipalité ou de leur région.⁶ Les petites collectivités ont tendance à avoir une capacité et des ressources limitées pour mener des initiatives de développement économique communautaire.

⁴ Afin de mieux comprendre les besoins et les défis de ces collectivités et de leurs entreprises, nous avons dressé un profil de la population servie par le PDC en prenant la population totale de la Colombie-Britannique et en excluant les régions connues pour ne pas participer au programme. Le profil utilise les résultats du Recensement de la population de 2021. Une méthodologie semblable a été utilisée pour établir une estimation du nombre d'entreprises actives en fonction du nombre d'entreprises.

⁵ La majorité des nouveaux arrivants ont moins de 34 ans. Statistique Canada. « Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens », 26 octobre 2022.

⁶ Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Profil des PME : : entreprises rurales au Canada », juin 2023.

Les collectivités servies par le PDC présentent également une **vulnérabilité accrue aux cycles économiques et aux effets des changements climatiques**. Les secteurs primaires, notamment l'agriculture, la foresterie, la pêche, l'exploitation minière, l'exploitation en carrière, l'extraction de pétrole et de gaz, ainsi que le secteur manufacturier, qui représentent directement environ 17 % de l'emploi dans les collectivités rurales (comparativement à 6 % dans les grands centres urbains), sont généralement plus cycliques que l'économie dans son ensemble. De nombreuses collectivités sont confrontées aux défis associés à l'abandon progressif des industries traditionnelles telles que la foresterie, la pêche, l'aquaculture, l'agriculture et l'exploitation minière. En raison de leur situation géographique et de leur capacité plus limitée à intervenir en cas d'urgence climatique, les collectivités rurales subissent des répercussions plus importantes des changements climatiques que les centres urbains^{7, 8}. Ces effets se manifestent notamment par des inondations et des glissements de terrain généralisés dans le sud-ouest de la Colombie-Britannique (p. ex. à Merritt), des feux de forêt à Lytton et dans la vallée de l'Okanagan, ainsi que des sécheresses dans l'intérieur sud de la province.

Les entreprises de ces collectivités sont souvent aux prises avec des difficultés liées à l'accès restreint au financement et aux services commerciaux, à la pénurie de main-d'œuvre, aux contraintes en matière de logement, au faible niveau d'innovation commerciale et aux défis liés à la relève d'entreprise.

Les PME à l'extérieur des grands centres urbains, en particulier les entreprises en démarrage et les petites entreprises, ont **plus de difficultés à obtenir du financement** auprès des institutions traditionnelles, ce qui limite leur croissance et leur pérennité. Alors que 70 % des PME urbaines reçoivent du financement par emprunt auprès de banques à charte, c'est seulement le cas pour 45 % des PME rurales⁹. Les collectivités éloignées des grands centres ont tendance à être considérées par les banques comme étant plus risquées parce que les économies locales ont tendance à être moins diversifiées, plus cycliques et dépendantes d'un petit nombre d'employeurs importants¹⁰. De plus, les personnes interrogées ont souligné que la présence physique des banques était en déclin dans de nombreuses collectivités.

Les entreprises de la Colombie-Britannique situées en dehors des grands centres urbains ont **plus de difficulté à attirer et à retenir les travailleurs**.¹¹ Les niveaux de scolarité ont tendance à être plus faibles : 16 % des personnes dans les collectivités de la Colombie-Britannique servies par le PDC n'ont aucun certificat, diplôme ni grade (comparativement à 12 % dans les grands centres) et 18 % ont un baccalauréat ou un diplôme supérieur (comparativement à 35 % dans les grands

⁷ Gouvernement du Canada. « Collectivités rurales et éloignées : Le rapport sur les enjeux nationaux », 2021.

⁸ Tamara Krawchenko. « Supporting Rural and Remote Economies: What Canada Must Do Now », 2023.

⁹ Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Profil des PME : : entreprises rurales au Canada », 2022.

¹⁰ Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Profil des PME : : entreprises rurales au Canada », 2022.

¹¹ Statistique Canada. « Situation des entreprises dans les régions rurales et petites villes du Canada : tableau de bord interactif », 2024.

centres). Il y a eu une émigration continue des jeunes, qui se déplacent vers les grands centres urbains pour étudier et travailler, ce qui contribue à l'effet de « fuite des cerveaux » et limite la taille du bassin entrepreneurial.¹² Des informateurs clés ont également souligné que le **manque de logements abordables** – un obstacle également présent dans les grands centres – complique davantage l'attraction et le maintien en poste de la main-d'œuvre.

Les PME situées à l'extérieur des grands centres déclarent **des niveaux plus faibles d'innovation** (notamment en ce qui concerne les activités de R et D, l'intensité des brevets et la création de nouvelles entreprises¹³), **un accès plus restreint aux services aux entreprises**, souvent concentrés dans les grands centres, ainsi qu'**un risque accru en matière de relève entrepreneuriale**. Ces défis s'expliquent par la taille plus limitée des marchés et du bassin entrepreneurial, le vieillissement de la population et les difficultés d'accès au capital.

3.2 RÔLE DU PDC DANS LA RÉOLUTION DE CES DÉFIS

Il y a un besoin continu important pour les services fournis par le PDC, en particulier en ce qui a trait au financement des entreprises, aux services aux entreprises et au développement économique communautaire.

Tous les groupes d'informateurs clés ont souligné la nécessité des services fournis par le PDC. À l'échelle macroéconomique, le PDC collabore avec des partenaires à l'élaboration de stratégies et à la mise en œuvre de mesures ciblant des occasions de développement ou des défis. À l'échelle microéconomique, il offre aux PME du financement et d'autres services afin de soutenir le développement, l'expansion et la relève des entreprises.

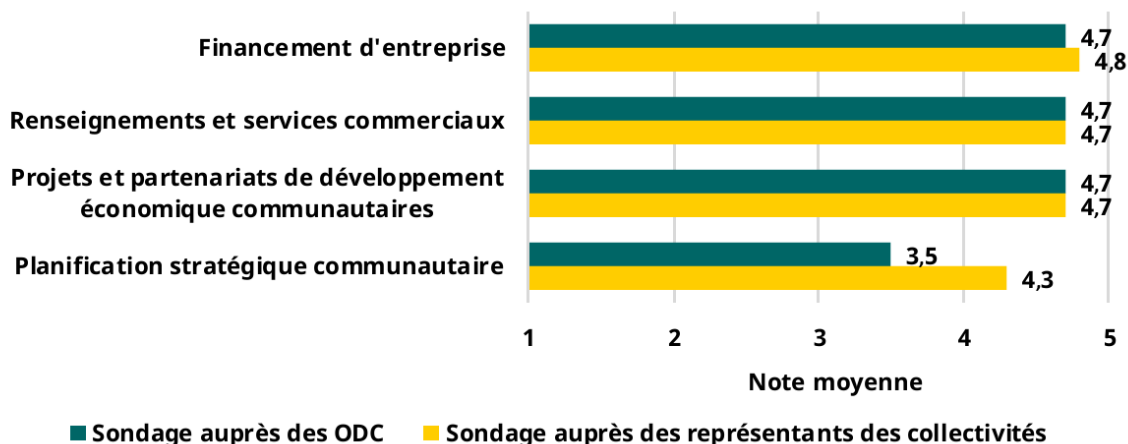
Les représentants des collectivités ainsi que les gestionnaires de SADC ont attribué une importance élevée aux besoins en matière de financement des entreprises, de services et d'information aux entreprises, ainsi que de projets et de partenariats en DÉC. Bien que la planification stratégique communautaire soit toujours un service important, les gestionnaires des SADC ont indiqué qu'en moyenne, le besoin pour que leur organisation participe à celle-ci est moindre, car ce besoin est parfois comblé par d'autres organisations telles que les administrations municipales et régionales.

¹² Yujiro Sano, Cathlene Hillier, Michael Haan et David Zarifa. « Youth Migration in the Context Of Rural Brain Drain: Longitudinal Evidence from Canada », 2020.

¹³ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). « Enhancing Rural Innovation in Canada », 2024.

Figure 2 : Évaluation des besoins selon le type de service

Quel est le besoin dans votre ou vos collectivités pour les types de programmes et de services suivants offerts dans le cadre du PDC? (Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Aucun besoin », 3 signifie « Un certain besoin » et 5 signifie « Un besoin majeur ».)



Source : Sondages auprès des collectivités et des gestionnaires des SADC

Financement des entreprises et services aux entreprises

Selon les informateurs clés, le PDC contribue à combler les lacunes en matière de financement auxquelles font face les PME des collectivités rurales. Les SADC affichent généralement une tolérance au risque plus élevée que les prêteurs traditionnels, sont bien ancrées dans leur collectivité, peuvent intervenir rapidement et comprennent le contexte local dans lequel les entreprises exercent leurs activités. Les SADC approuvent les prêts en s'appuyant sur les 5 C du crédit : le caractère, la capacité, les conditions, le capital et la caution. Grâce à leurs liens étroits avec les collectivités, elles sont mieux placées pour fonder leurs décisions sur les caractéristiques de la personne à la tête de l'entreprise, plutôt que de s'en remettre uniquement aux indicateurs financiers utilisés par les institutions bancaires traditionnelles. Les services et l'information offerts aux entreprises viennent compléter le financement et contribuent à accroître les chances de réussite des entreprises. Les SADC peuvent travailler tant avec les bénéficiaires de prêts qu'avec les entreprises qui n'en ont pas obtenu, en offrant du mentorat, de l'accompagnement, des services-conseils et de la formation afin de soutenir le démarrage ou l'expansion d'une entreprise.

Les représentants des collectivités ainsi que les gestionnaires de SADC ont mis en évidence l'importance des services liés à la planification d'entreprise, à l'accompagnement financier, à la formation et au mentorat, de même que du soutien en matière d'adoption des technologies numériques et de compétences en marketing. Certaines personnes ont indiqué que le besoin pour ces services est en hausse, compte tenu de l'évolution des conditions économiques et des incertitudes entourant les perspectives économiques futures.

Quelques exemples illustrant la façon dont les SADC ont soutenu le développement des entreprises sont présentés ci-dessous.

Lancement d'une entreprise en soins buccodentaires durables

AVO Everlasting Essentials Inc., une entreprise appartenant à des femmes et offrant des produits dentaires durables, a été lancée avec succès en 2023 grâce à l'appui déterminant du réseau des SADC. Les fondatrices, Amy Pannu et Jessica Drader, se sont tournées vers les SADC durant la phase de démarrage afin d'obtenir de l'accompagnement pour la demande de prêt, la planification d'entreprise et l'établissement de liens avec le programme Export Navigator. Cet appui, combiné au financement accordé, a joué un rôle clé dans la mise en marché de leur gamme moderne de soins buccodentaires écoresponsables.

Tiré du rapport annuel 2023-2024 de la CFBC.

Expansion du West Coast Wilderness Lodge

Le West Coast Wilderness Lodge, un acteur important de l'économie touristique de la Sunshine Coast, a connu une expansion marquée grâce au soutien des SADC. En l'absence d'options de financement traditionnelles suffisantes, les SADC ont accordé des prêts initiaux et subséquents qui ont permis au pavillon d'améliorer ses installations d'accueil, de refinancer des hypothèques privées à coûts élevés et d'acquérir un canot pneumatique afin d'enrichir son offre de tourisme marin. Ce soutien a également permis l'ajout de six unités d'hébergement et la planification de la croissance future, contribuant ainsi à la création d'emplois, à l'augmentation des revenus touristiques et à la viabilité financière à long terme de l'établissement.

Tiré du rapport annuel 2023-2024 de la CFBC.

Croissance d'un fabricant local de vélos à Revelstoke

Jackalope Bikes, un petit fabricant de vélos de gravier et de vélos à suspension intégrale établi à Revelstoke, en Colombie-Britannique, a pu démarrer ses activités grâce à l'appui essentiel des SADC. Le propriétaire, Jack Sutter, a travaillé avec un coordonnateur de Startup Revelstoke et un analyste d'affaires afin d'élaborer un plan d'affaires et d'obtenir un prêt de démarrage. Le financement accordé par les SADC a permis de couvrir des coûts essentiels, notamment l'achat d'outils et d'équipement, les améliorations locatives, le marketing et le développement de prototypes. Depuis son ouverture à l'hiver 2021-2022, l'entreprise progresse de façon constante vers son objectif de produire 500 vélos par année et d'employer de 5 à 10 personnes.

Tiré du rapport annuel 2022-2023 de la CFBC.

Développement économique des collectivités

Les SADC travaillent généralement avec des organisations partenaires pour mettre en œuvre des initiatives de développement économique communautaire visant à saisir les principales possibilités et à répondre aux enjeux majeurs. Les initiatives peuvent porter sur des questions aussi diversifiées que l'investissement, l'attraction d'entreprises ou de travailleurs, le développement entrepreneurial, la détermination des possibilités, le développement de secteur, l'innovation commerciale, le logement et l'infrastructure, la préparation aux situations d'urgence, la formation en entrepreneuriat et la reprise économique. Des exemples variés d'initiatives figurent ci-après.

Tableau 3 : Exemples de projets et d'initiatives du PDC

Type	Exemple
Projets communautaires collaboratifs	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'immigration et d'établissement de Vernon – Élaboré en collaboration avec le gouvernement local et des organismes sans but lucratif afin de soutenir l'intégration des nouveaux arrivants et leur inclusion économique. La SADC a joué un rôle de premier plan dans la mobilisation communautaire et la facilitation stratégique. • Projet d'espace de fabrication (Maker Space) – Partenariat entre une SADC et un établissement postsecondaire régional visant la création d'un espace de fabrication favorisant l'innovation, l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences dans les métiers et les technologies. • Comité d'amélioration du centre-ville de Trail – Des SADC de la région de Trail ont participé à une initiative multisectorielle visant la revitalisation du centre-ville par des projets d'embellissement, l'amélioration de l'accessibilité pour les entreprises et la promotion touristique. • Initiative touristique WeSportFish.com – Campagne régionale de marketing conçue pour stimuler l'activité économique locale en faisant la promotion de la pêche sportive. Les SADC ont contribué au financement et offert un soutien technique aux entreprises locales participantes. • Conception d'espaces de cotravail – Les SADC ont collaboré avec des municipalités et des chambres de commerce afin de reconvertir des immeubles sous-utilisés en centres de cotravail, améliorant ainsi l'infrastructure destinée aux télétravailleurs, aux entrepreneurs et aux travailleurs autonomes. • Soutien au lancement de cliniques médicales – Dans des collectivités rurales confrontées à des défis d'accès aux soins de santé, les SADC ont appuyé la planification des activités et le financement de nouvelles cliniques médicales ou de cliniques regroupant plusieurs praticiens, dans le cadre de stratégies régionales d'attraction. • Pôles de consultation et centres de ressources pour les entreprises – Certaines SADC ont contribué à l'établissement d'espaces de consultation partagés permettant aux propriétaires de petites entreprises d'accéder à des services gratuits ou subventionnés, notamment en matière de conseils juridiques, comptables et marketing.
Programmes de conseil et de soutien aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur in Residence Program (Programme d'entrepreneurs en résidence) – Programme piloté par une SADC faisant appel à des personnes possédant une solide expérience entrepreneuriale pour offrir du mentorat, de l'accompagnement et des conseils stratégiques à des entreprises en démarrage ou à de petites entreprises à différents stades de développement.

Type	Exemple
	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprize Challenge (Défi entrepreneurial) – Concours de présentation de projets d'affaires soutenu par les SADC favorisant l'esprit entrepreneurial et offrant un financement de démarrage à des initiatives prometteuses. Les participants bénéficient d'activités de formation et d'accompagnement avant de présenter leur projet devant un jury. • Programme d'Aide au Travail indépendant – Programme offert en partenariat avec WorkBC visant à soutenir des personnes sans emploi dans le lancement de leur propre entreprise. Les SADC fournissent de la formation, un accompagnement pour l'élaboration de plans d'affaires et des services de mentorat.
<i>Initiatives de développement économique régional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan directeur de développement économique Innovate 2030 – Plan à long terme élaboré en partenariat avec des administrations locales, des entreprises et des organismes sans but lucratif. La SADC a dirigé les consultations et l'analyse des données afin d'orienter les priorités stratégiques en matière de développement économique. • Plans intégrés de développement économique, de durabilité et de logement – Plans interreliés produits par le district de Wells avec le soutien de la SADC locale, visant à orienter le développement, la gestion environnementale et le logement de la main-d'œuvre sur un horizon pluriannuel. • Étude du marché du travail de la région de Cariboo – Étude évaluant les besoins actuels et futurs de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs. Les SADC ont collaboré avec des employeurs locaux, des établissements d'enseignement et des municipalités afin de cerner des stratégies d'attraction et de maintien en poste de la main-d'œuvre.
<i>Planification stratégique organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique de la SADC de Central Island – Stratégie quinquennale axée sur le renforcement de l'entrepreneuriat, le soutien au développement de la main-d'œuvre et l'accroissement de la résilience économique à long terme. Le processus comprenait des entrevues avec des intervenants, une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) et des ateliers de planification animés. • Plan stratégique de la Shuswap Economic Development Society – Plan exhaustif orientant les priorités de développement économique de l'organisme. Le personnel de la SADC a soutenu les séances de planification et intégré des résultats mesurables afin d'assurer le suivi des progrès au fil du temps.
<i>Préparation aux catastrophes et reprise après catastrophe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail sur la relance économique de Shuswap – Groupe mis sur pied à la suite de l'incendie de forêt de Bush Creek, mobilisant des organisations locales afin de soutenir les entreprises touchées au moyen de prêts d'urgence, d'activités de planification de la reprise et de programmes de réintégration de la main-d'œuvre. Les SADC ont codirigé les activités de coordination et de mobilisation. • Ateliers de planification de la continuité des activités – Ateliers animés par les SADC pour aider les entreprises locales et les organismes sans but lucratif à élaborer des plans de préparation aux situations d'urgence et de reprise après sinistre, particulièrement dans les régions exposées aux feux de forêt et aux inondations.

Type	Exemple
<i>Autres projets</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'espaces de cotravail • Élaboration du plan Leadership Vancouver Island • Établissement de nouvelles cliniques médicales • Élaboration de plans généraux • The Consulting Hive

3.3 LIEN AVEC D'AUTRES PROGRAMMES

Les SADC sont largement perçues comme complémentaires aux autres programmes régionaux et nationaux appuyant les collectivités rurales et les PME. Leur capacité d'adapter les services aux besoins locaux contribue à réduire les chevauchements et à accroître l'efficacité des interventions. La présente section examine les liens entre le PDC en Colombie-Britannique et les autres sources de financement, de services aux entreprises et de soutien au développement économique communautaire.

Représentant un très faible pourcentage du crédit aux entreprises au Canada, le PDC se distingue des autres sources de financement des entreprises par l'importance qu'il accorde à l'octroi de prêts d'une valeur comparativement inférieure aux petites entreprises des collectivités rurales.

Par rapport aux institutions financières, le PDC est un fournisseur mineur de capitaux. Dans tout le Canada, les prêts octroyés dans le cadre du PDC ont totalisé 1,89 milliard de dollars au cours des six (6) dernières années, ce qui ne représente qu'environ 0,16 % de l'encours de crédit commercial moyen de 1,17 milliard de dollars au Canada.¹⁴ En Colombie-Britannique, la majeure partie du crédit aux entreprises provient des banques et des institutions financières, principalement sous forme de prêts de montants élevés accordés à des entreprises situées dans les grands centres urbains. La Banque de développement du Canada (BDC) constitue également une source importante de financement à plus grande envergure (prêts moyens supérieurs à 500 000 \$) pour les PME, principalement dans les centres urbains.¹⁵ À l'inverse, le PDC se concentre sur l'octroi de prêts de moindre montant (d'environ 56 000 \$ en moyenne en Colombie-Britannique) destinés aux entreprises des collectivités rurales.¹⁶

Une variété d'autres programmes de financement ciblant des groupes d'entrepreneurs mal servis ont été créés, principalement avec le soutien du gouvernement fédéral. Par exemple, WeBC (Women's Enterprise Centre), le Programme pour l'entrepreneuriat des communautés noires, les

¹⁴ Statistique Canada. « Encours de crédit commercial, selon le genre de fournisseur et le niveau d'autorisation », tableau 33-10-0013-01.

¹⁵ Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Rapport de l'examen législatif de la Banque de développement du Canada 2010-2022 ».

¹⁶ <https://cba.ca/article/banques-et-economie>

institutions financières autochtones¹⁷, Futurpreneur, les prêts aux entrepreneurs pour les nouveaux arrivants et le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI).¹⁸ Bien qu'il puisse y avoir certains recoupements, le PDC se distingue de ces programmes en ce qu'il met l'accent sur les collectivités rurales.

Le PDC est l'une des rares sources de renseignements commerciaux et de services consultatifs situées dans des régions rurales et généralement le seul service de jumelage à des programmes locaux comportant un accès au financement.

Les programmes financés par le gouvernement fédéral qui ciblent des groupes mal servis fournissent souvent des services d'information et de consultation aux entreprises. Cependant, l'accès est limité à ces groupes, et les programmes sont offerts à partir de beaucoup moins de localités que le PDC. Les bureaux locaux de développement économique, les chambres de commerce et les associations sectorielles n'offrent pas de financement et sont généralement peu impliqués dans l'offre de renseignements commerciaux, de soutien consultatif et d'autres formes de soutien aux entreprises.

Pour soutenir le développement économique des collectivités, les SADC collaborent avec d'autres organismes pour élaborer des stratégies, mettre en œuvre des initiatives et mobiliser du financement.

Le développement économique des collectivités implique généralement que plusieurs organismes communautaires ou régionaux collaborent pour élaborer des stratégies et mettre en œuvre des initiatives visant à saisir les possibilités ou à relever les défis auxquels la collectivité est confrontée. À ce titre, les SADC travaillent généralement avec d'autres parties comme les municipalités, les gouvernements régionaux, les bureaux de développement économique locaux, les chambres de commerce, les associations industrielles et d'autres intervenants pour établir des priorités de développement, créer des partenariats, contribuer au financement et obtenir du financement d'autres sources. Ces partenariats étroits réduisent le risque de chevauchement et permettent de s'assurer que les initiatives du PDC reflètent les priorités locales.

Bien que les SADC fournissent un certain financement pour les initiatives de développement économique des collectivités, la capacité d'accéder à d'autres sources de financement est souvent essentielle à la mise en œuvre. Les sources communes sont notamment d'autres programmes proposés par PacifiCan (p. ex. le programme Développement économique et diversification des collectivités), d'autres programmes du gouvernement fédéral (p. ex. le Fonds canadien de revitalisation des communautés), le gouvernement provincial (p. ex. le programme BC Rural Dividend), les municipalités locales, les fiducies comme Northern Development Initiative Trust, Island Coastal Economic Trust et Columbia Basin Trust, les caisses d'épargne et de crédit (p. ex. Coast Capital Savings et VanCity) et les fondations (p. ex. la Vancouver Foundation). Le rôle de la

¹⁷ Quatre des onze institutions financières autochtones (IFA) de la Colombie-Britannique sont également des SADC (désignées dans le rapport sous le nom de « SADC/IFA combinées »).

¹⁸ En Colombie-Britannique, le PAEI est administré par les SADC.

SADC peut varier selon les caractéristiques de la région. Les administrations régionales et les municipalités de moyenne et grande taille ont généralement les ressources nécessaires pour diriger les plans et les initiatives de développement économique régional, tandis que les petites collectivités ont moins de capacité pour diriger cette fonction¹⁹. Les SADC peuvent diriger certains projets, tandis que d'autres partenaires communautaires et régionaux peuvent en diriger d'autres.

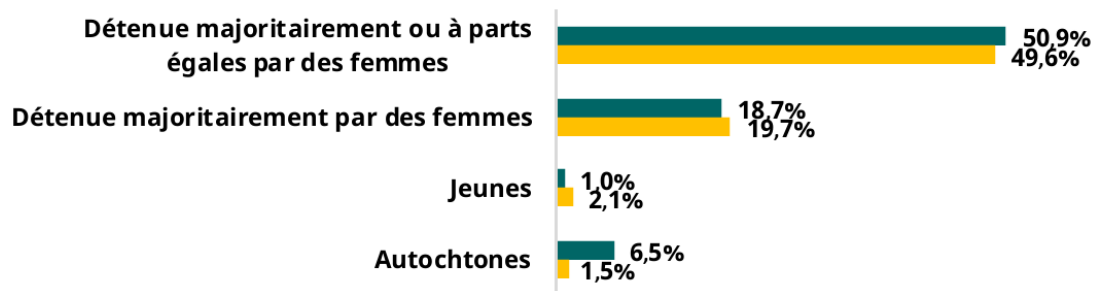
3.4 HARMONISATION AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

Le PDC contribue aux priorités de PacifiCan en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, bien que les taux de participation des groupes visés par l'équité n'aient pas augmenté au cours des dernières années.

Un indicateur clé pour le résultat *Les collectivités sont diversifiées sur le plan économique en Colombie-Britannique* dans les cadres ministériels des résultats de PacifiCan est le pourcentage de PME détenues majoritairement par des femmes, des Autochtones, des jeunes et des personnes en situation de handicap en Colombie-Britannique. Des données compilées par Statistique Canada indiquent qu'en Colombie-Britannique, les entreprises ayant reçu des prêts du PDC sont presque aussi susceptibles d'être détenues majoritairement ou à parts égales par des femmes, plus susceptibles d'appartenir à des entrepreneurs autochtones, mais légèrement moins susceptibles d'être détenues par des jeunes de 29 ans ou moins.

¹⁹ Fédération canadienne des municipalités, « Les défis ruraux, des possibilités nationales à saisir : L'avenir des collectivités rurales du Canada commence maintenant ».

Figure 3 : Comparaison des clients ayant reçu des prêts du PDC et de ceux n'en ayant pas reçu²⁰



■ Pourcentage de clients ayant contracté un prêt auprès des ODC

■ Données démographiques sur les propriétaires

Source : Statistique Canada, « Evaluation of the Community Futures Business Performance for 2017-2021 » (Évaluation du rendement des affaires des Sociétés d'aide au développement des collectivités pour la période de 2017 à 2021).

Afin d'assurer le suivi des activités de rayonnement et de les améliorer, PacifiCan exige que les SADC recueillent des données sur la clientèle selon le genre, l'identité autochtone, l'âge et le statut de personne en situation de handicap de manière à comprendre les groupes rejoints et de cerner les éventuelles lacunes. Au cours des six dernières années, le PDC en Colombie-Britannique a desservi 21 148 femmes (27 % de l'ensemble de la clientèle), 11 505 clients autochtones (15 %), 5 213 jeunes (7 %) et 3 333 personnes en situation de handicap (4 %). Parmi les 5 136 prêts accordés par les SADC en Colombie-Britannique, 35 % ont été consentis à des entrepreneures, 11 % à des entrepreneurs autochtones, 10 % à des jeunes et 5 % à des entrepreneurs en situation de handicap. Ces chiffres incluent des prêts octroyés dans le cadre de programmes autres que le PDC, notamment le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI) et le FARR. De plus, parmi les 2 147 nouveaux projets communautaires mis en œuvre entre 2018-2019 et 2023-2024, 25 % comportaient un volet axé sur les femmes, 25 % sur les Autochtones, 22 % sur les jeunes et 17 % sur les personnes en situation de handicap. Comme l'indique le tableau ci-dessous, la proportion de clients de prêts ainsi que de la clientèle globale appartenant à ces groupes a fluctué de façon marquée au cours de la période de six ans.

²⁰ Les données ont été produites par Statistique Canada à partir d'un jumelage entre les dossiers des clientes et clients de prêts du PDC et les données du Fichier de microdonnées longitudinales des comptes nationaux (FMLCN) ainsi que de la Base de données sur la diversité et les compétences (BDDC). Les données présentées dans le graphique correspondent à la proportion des propriétaires classés dans les données appariées. Les données de classification n'étaient pas disponibles, par exemple en ce qui concerne le genre, l'âge ou l'identité autochtone des propriétaires, pour entre 40 et 47 % des entreprises ayant reçu des prêts du PDC. Une description plus détaillée de l'analyse comparative est présentée au chapitre 4.

Tableau 4 : Pourcentage de clients servis et de clients titulaires d'un prêt par groupe, de 2018-2019 à 2023-2024

	Variation en pourcentage annuel entre 2018-2019 et 2023-2024			
	Femmes	Autochtone	Jeunes	Personnes handicapées
% de clients servis	20 %-31 %	12 %-20 %	6 %-8 %	4 %-5 %
% de clients titulaires d'un prêt	30 %-41 %	7 % à 16 %	7 % à 16 %	4 %-8 %
% de nouveaux projets de développement économique des collectivités	18 %-44 %	18 %-41 %	17 %-38 %	9 %-31 %

Source : Données de rendement fournies par PacifiCan

Les données reposent sur l'auto-identification. Certaines personnes peuvent hésiter à déclarer leur identité autochtone ou une situation de handicap par crainte de stigmatisation ou de répercussions négatives, ce qui peut entraîner une sous-déclaration.

Les données relatives aux minorités visibles ne sont pas recueillies par les SADC. Un défi relevé par les gestionnaires de SADC tient au fait que la proportion de résidents appartenant à des minorités visibles est généralement beaucoup plus faible dans les régions servies par le PDC que dans les grands centres urbains. À titre d'exemple, selon le Recensement de 2021, les minorités visibles représentaient 54 % de la population de la région métropolitaine de Vancouver, comparativement à 34 % dans le reste de la province. Cet écart pourrait toutefois se réduire au fil du temps. En réponse aux pénuries de main-d'œuvre et aux changements démographiques, l'immigration s'impose de plus en plus comme un axe stratégique pour les SADC et les collectivités rurales. Les collectivités collaborent activement avec les gouvernements provinciaux afin d'attirer de nouveaux arrivants et mettent en place des mesures de soutien intégrées facilitant leur transition vers l'entrepreneuriat ou un emploi valorisant. Ces efforts contribuent à la réussite individuelle, à l'intégration économique à long terme et à la résilience globale des collectivités.

Le PDC s'harmonise avec les priorités de PacifiCan en matière de diversification des collectivités et avec la Stratégie de développement économique rural du gouvernement fédéral.

Le PDC est globalement harmonisé avec les priorités de l'Agence en matière de croissance et de diversification des entreprises. Un examen du dernier plan ministériel (2023-2024) pour la période visée par l'évaluation indique que le cadre de résultats ministériels de PacifiCan était axé sur trois résultats ministériels clés, dont l'un s'harmonise avec le PDC : *Les collectivités sont économiquement diversifiées en Colombie-Britannique*. Le PDC est moins harmonisé avec la composante concernant l'innovation : *Les entreprises sont innovatrices et en croissance*, et avec le troisième résultat ministériel : *Les entreprises investissent dans la mise au point et la commercialisation de technologies novatrices en Colombie-Britannique*.

Le PDC s'harmonise également avec les objectifs de la Stratégie de développement économique du Canada rural, publiée en 2019²¹ Cette stratégie met l'accent sur le renforcement des économies rurales, la création d'emplois et de possibilités en soutenant les entreprises locales, l'entrepreneuriat et l'innovation. Elle souligne le rôle du PDC pour aider les collectivités à s'adapter aux nouvelles possibilités.

²¹ Gouvernement du Canada. « Possibilités rurales, prospérité nationale : une stratégie de développement économique du Canada rural », juin 2019.

4. RENDEMENT

4.1 DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Le PDC a amélioré l'accès au capital pour les PME en accordant 3 339 prêts totalisant 186,8 millions de dollars, auxquels se sont ajoutés des fonds provenant d'autres sources. Ces prêts ont soutenu la création de nouvelles entreprises, l'expansion d'entreprises existantes et la relève d'entreprise dans les collectivités rurales de la Colombie-Britannique.

L'activité de prêt a diminué de façon marquée pendant la pandémie, ce qui est attribuable à la baisse du démarrage d'entreprises et des investissements, ainsi qu'à l'accent mis par les SADC sur la mise en œuvre du FARR. Au sortir de la pandémie, l'activité relative aux prêts a d'abord été ralentie par la hausse des taux d'intérêt et l'inflation. Cependant, en 2023-2024, la valeur des prêts du PDC est retournée aux niveaux d'avant la pandémie et le volume des prêts s'est presque rétabli.

Tableau 5 : Nombre et valeur déclarés des prêts de PDC, financement mobilisé et emplois (2018-2019 à 2023-2024), à l'exclusion des prêts du FARR

Exercice financier	Prêts	Valeur des prêts	Prêt moyen	Financement mobilisé	Financement mobilisé pour chaque dollar investi	Emplois
	#	\$	\$	\$	%	#
2018-2019	651	35 574 439 \$	54 646 \$	29 460 284 \$	0,83 \$	1 854
2019-2020	685	36 914 368 \$	53 890 \$	42 825 885 \$	1,16 \$	3 601
2020-2021	498	19 694 400 \$	39 547 \$	18 937 224 \$	0,96 \$	1 194
2021-2022	398	23 935 754 \$	60 140 \$	15 556 532 \$	0,65 \$	997
2022-2023	501	34 115 121 \$	68 094 \$	32 116 074 \$	0,94 \$	1 768
2023-2024	606	36 576 179 \$	60 357 \$	28 589 941 \$	0,78 \$	1 836
Total	3 339	186 810 261 \$	55 948 \$	167 485 940 \$	0,90 \$	11 250
Moyenne par SADC	98	5 494 419 \$				331
Moyenne annuelle par SADC	16	915 737 \$				55

Source : Données de rendement de PacifiCan

En moyenne, les prêts ont permis de mobiliser 0,90 \$ provenant d'autres sources pour chaque dollar prêté dans le cadre du PDC. Les SADC ont indiqué que les prêts accordés ont permis de créer ou de maintenir 11 250 emplois (3,4 emplois par prêt).

Les SADC produisent également des données sur les prêts selon le type de clientèle. Toutefois, ces données sont biaisées, puisqu'elles tiennent compte de l'ensemble des prêts accordés, y compris

ceux liés au FARR, et non uniquement de ceux associés au PDC. Parmi les prêts accordés, 40 % (représentant 44 % de la valeur totale des prêts) ont été consentis à de nouvelles entreprises, 57 % (51 % de la valeur des prêts) à des entreprises existantes et 3 % (5 % de la valeur des prêts) concernaient des cas de relève entrepreneuriale. Si l'on exclut les deux années au cours desquelles des prêts du FARR ont été accordés, les nouvelles entreprises représentent 51 % des prêts (49 % de la valeur totale des prêts).

Le PDC a appuyé la prestation de près de 115 000 services consultatifs aux entreprises et d'activités de formation destinées à plus de 60 000 participants. Les SADC indiquent que ces services ont appuyé la création, l'expansion ou le maintien de plus de 13 000 entreprises.

Tableau 6 : Prestation de services aux entreprises (2018-2019 à 2023-2024)

Exercice financier	Services consultatifs	Participants aux formations	Total	Entreprises créées, préservées ou agrandies
2018-2019	20 287	10 856	31 143	1 316
2019-2020	16 059	10 344	26 403	1 330
2020-2021	19 004	10 153	29 157	3 065
2021-2022	20 430	13 746	34 176	2 446
2022-2023	19 723	7 792	27 515	3 082
2023-2024	19 181	8 892	28 073	2 424
Total	114 684	61 783	176 467	13 663
Moyenne par SADC	3 373	1 817	5 190	402
Moyenne annuelle par SADC	562	303	865	67

Source : Données de rendement de PacifiCan

Les représentants de PacifiCan et les partenaires du Réseau de développement des collectivités ont souligné le rôle important que jouent la formation, les ateliers, les séminaires, le mentorat et les services consultatifs aux entreprises pour favoriser l'entrepreneuriat et aider les entrepreneurs à développer leurs capacités et à améliorer leurs activités commerciales. Parmi les principaux sujets soulevés par les personnes interrogées et les participants au sondage, mentionnons la planification financière et la budgétisation, la tenue de livres, la gestion des flux de trésorerie, la littératie financière, le commerce électronique, la planification de la relève, la littératie numérique et la stratégie d'entreprise. Ces services peuvent aider les entrepreneurs à relever des défis complexes tels que la conformité, la gestion des ressources humaines et l'adoption de la technologie.

4.2 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES COLLECTIVITÉS

Au cours de la période de six ans, le PDC a appuyé l'élaboration de 572 plans stratégiques et la mise en œuvre de 2 147 projets communautaires, représentant des investissements dans les projets de plus de 70 millions de dollars et plus de 2 700 partenariats.

En moyenne, les 34 SADC ont déclaré 2,8 plans stratégiques et 10,5 projets communautaires par an, comme l'indique le tableau 7. Les SADC ont déclaré investir chaque année 56 558 dollars dans des projets communautaires, soit un investissement de 5 386 dollars par projet. Pour chaque dollar investi par les SADC, 5,21 dollars ont été investis d'autres sources (une moyenne de 28 008 dollars par projet).

Les plans stratégiques jouent un rôle important dans la détermination des possibilités et des défis qui touchent le développement communautaire, qui peuvent ensuite être ciblés par des projets communautaires. En moyenne, les SADC ont indiqué que, parmi les 10,5 projets qu'elles ont menés chaque année, 3,7 étaient directement liés à un plan stratégique communautaire, que ce plan ait été piloté ou non par une SADC.

Les SADC ont également fait état d'une moyenne annuelle de 9,8 partenaires participant aux projets de développement économique communautaire et de 3,5 partenaires associés aux initiatives de planification stratégique. Elles collaborent avec un large éventail d'organisations, notamment des municipalités, des administrations régionales, des bureaux locaux de développement économique, des chambres de commerce, des associations sectorielles et d'autres partenaires, à l'élaboration de stratégies, à la planification, à la mise en œuvre et à la gestion de projets, ainsi qu'à l'obtention de financement.

Tableau 7 : Données déclarées sur les plans stratégiques et les projets de développement économique des collectivités appuyés par le PDC (de 2018-2019 à 2023-2024)

Exercice financier	Nombre		Financement pour les projets			Projets liés aux plans stratégiques	Partenariats	
	Plans stratégiques communautaires	Nouveaux projets communautaires	Financement des SADC	Financement d'autres sources	Financement mobilisé pour chaque dollar investi par les SADC		Plans stratégiques	Projets de développement économique des collectivités
	#	#	\$	\$	\$		#	#
2018-2019	88	360	2 331 422 \$	7 496 144 \$	3,22 \$	116	64	271
2019-2020	92	356	1 251 299 \$	9 607 501 \$	7,68 \$	127	130	327
2020-2021	96	456	2 709 065 \$	12 204 745 \$	4,51 \$	127	169	317
2021-2022	115	316	983 151 \$	12 128 585 \$	12,34 \$	139	142	301
2022-2023	86	339	2 055 947 \$	10 300 288 \$	5,01 \$	136	138	491
2023-2024	95	320	2 206 933 \$	8 396 884 \$	3,80 \$	117	79	282
Total	572	2 147	11 537 817 \$	60 134 147 \$	5,21 \$	762	722	1 989
Par SADC	16,8	63,1	339 347 \$	1 768 651 \$	--	22,4	21,2	58,5
Par année	2,8	10,5	56 558 \$	294 775 \$	--	3,7	3,5	9,8

Source : Données de rendement de PacifiCan

Selon les informateurs clés, le DÉC et la planification stratégique jouent un rôle essentiel dans le renforcement de collectivités résilientes et adaptables, capables de faire face aux changements économiques et sociaux. Cette contribution est particulièrement importante dans les régions rurales et éloignées, où la diversification économique est plus limitée et où les répercussions des perturbations peuvent être considérables.

Les représentants des collectivités ont mis en évidence 45 projets appuyés par le PDC, qu'ils ont jugés très réussis. Ces initiatives ont stimulé la croissance économique tout en soutenant des objectifs plus larges tels que le logement abordable, l'emploi et l'inclusion culturelle. De nombreux projets auraient été retardés, réduits ou annulés sans le soutien des SADC.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer le degré de réussite de leurs projets par rapport aux objectifs visés, ces personnes ont attribué des notes moyennes variant de 4,5 à 4,9, selon le type de projet.

Tableau 8 : Projets et initiatives du PDC déclarés par les représentants communautaires

Type de projet	Nombre de projets	Réussite moyenne (1 – pas du tout réussi à 5 – très réussi)
Projets communautaires collaboratifs	10	4,8
Programmes de conseil et de soutien aux entreprises	10	4,8
Planification stratégique organisationnelle	8	4,7
Initiatives de développement économique régional	7	4,9
Préparation aux catastrophes et reprise après catastrophe	4	4,5
Autre (p. ex. espace de travail partagé, clinique médicale)	6	4,5
Total	45	4,7

Les projets visaient fréquemment à soutenir les entreprises pendant des périodes de transition, notamment durant la pandémie ou face à des enjeux environnementaux, ainsi qu'à favoriser le développement communautaire au moyen d'initiatives portant sur le logement abordable, la création d'emplois et la diversité culturelle. En outre, ces projets ont contribué à renforcer la collaboration entre les fournisseurs de services, à améliorer la résilience des entreprises et à accroître la mobilisation et la sensibilisation au sein des collectivités.

Les SADC ont joué des rôles variés dans les projets, notamment en assurant l'élaboration, la planification et la direction d'initiatives, en fournissant du financement et un soutien administratif, en obtenant des fonds additionnels, ainsi qu'en agissant comme partenaires de projet ou en siégeant à des comités directeurs.

Tableau 9 : Rôle des SADC dans les projets de DÉC

Thèmes	Nombre	%
Participation aux consultations	28	62 %
Planification ou élaboration de l'initiative	27	60 %
Rôle de partenaire de projet ou participation à un comité directeur ou à un organe de gouvernance	27	60 %
Direction de l'initiative	23	51 %
Prestation d'un soutien administratif	23	51 %
Octroi de financement pour les activités ou les initiatives	20	44 %
Fourniture d'autres formes de soutien en nature	18	40 %
Obtention de financement auprès d'autres sources	18	40 %
Autre (p. ex. collaboration avec des intervenants communautaires, information de la collectivité sur l'avancement des travaux et collecte de commentaires)	2	4 %
Total des répondants	45	100 %

Selon les représentants des collectivités, en l'absence du soutien des SADC, les projets ou initiatives auraient vraisemblablement été réalisés à plus petite échelle (33 %), retardés (20 %), mis en œuvre sur une période plus longue (9 %) ou annulés (25 %).

Tableau 10 : Résultats si les SADC n'avaient pas participé au projet

Thèmes	Nombre	%
Réduction de la portée	18	40 %
Annulation	14	31 %
Retard	11	24 %
Mise en œuvre sur une période plus longue	5	11 %
Ne sait pas/aucune réponse	4	9 %
Mise en œuvre comme prévu	1	2 %
Autre (p. ex. manque de soutien d'autres SADC, difficultés pour les entreprises à exercer leurs activités)	3	7 %
Total des répondants	45	100 %

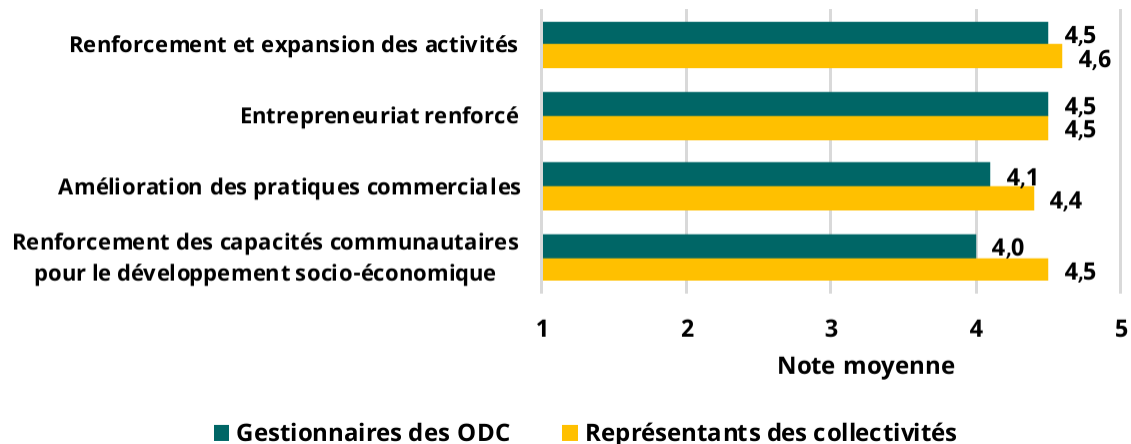
4.3 RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES ET RÉSULTATS ULTIMES

En Colombie-Britannique, le PDC a eu des effets marqués en matière d'amélioration des pratiques d'affaires, de stimulation de l'entrepreneuriat, de renforcement et d'expansion des entreprises rurales, ainsi que de consolidation de la capacité communautaire en matière de développement socioéconomique.

Les représentantes et représentants des collectivités ainsi que les gestionnaires de SADC ont été invités à évaluer l'incidence du PDC au regard de l'atteinte des résultats intermédiaires définis dans le modèle logique. Comme l'indiquent les résultats, l'impact a été jugé le plus élevé pour le renforcement et l'expansion des entreprises ainsi que pour l'augmentation de l'entrepreneuriat, et légèrement plus faible pour l'amélioration des pratiques d'affaires et le renforcement de la capacité communautaire en matière de développement socioéconomique.

Figure 4 : Atteinte des résultats intermédiaires

Question : Sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à aucune incidence, 3 à une incidence modérée et 5 à une incidence majeure, veuillez évaluer l'ampleur de l'incidence du PDC, dans votre secteur, à l'égard des éléments suivants :



Les partenaires du réseau et les représentants de PacifiCan ont souligné que le PDC demeure un pilier du soutien à l'entrepreneuriat en milieu rural, en particulier pour les entreprises en démarrage qui peinent à accéder au financement offert par les institutions traditionnelles. Les SADC sont particulièrement bien placées pour répondre à ces besoins, en offrant à la fois des prêts souples et des services complets de développement des entreprises, y compris l'accompagnement en matière de planification d'entreprise, de formation et de mentorat. Ce modèle de soutien intégré facilite non seulement le démarrage des entreprises, mais contribue également à renforcer durablement les capacités des économies locales.

Au cours des dernières années, les SADC ont aussi joué un rôle important dans l'accompagnement des entreprises vers l'économie numérique. Grâce au soutien au marketing numérique, au commerce électronique et à l'adoption de nouvelles technologies, elles ont aidé leur clientèle à accroître sa rentabilité, à élargir ses marchés et à améliorer sa compétitivité. Cette combinaison de financement et d'accompagnement pratique des entreprises a été citée à maintes reprises comme l'une des grandes forces du programme, en particulier dans les régions rurales et éloignées où d'autres formes de soutien peuvent être limitées, voire inexistantes.

Les représentants des collectivités ont attribué une évaluation élevée à l'incidence de leur SADC régionale pour un large éventail d'attributs liés au développement des entreprises et au DÉC.

Tableau 11 : Atteinte d'autres retombées (représentants des collectivités)

Question : Dans quelle mesure estimez-vous que votre société de développement des collectivités a eu une incidence dans les domaines suivants (sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à aucune incidence, 3 à une incidence modérée et 5 à une incidence majeure)?

Secteur d'intervention	Note moyenne
Retombées liées aux entreprises	
Accroissement de l'accès au capital pour les petites entreprises	4,7
Soutien au développement des connaissances et des compétences entrepreneuriales	4,6
Amélioration du taux de survie et de croissance des petites entreprises locales	4,6
DÉC et planification stratégique	
Soutien au DÉC par un rôle clé dans l'élaboration de projets importants	4,5
Soutien au DÉC par un rôle clé dans la mise en œuvre de projets	4,5
Contribution à la stabilité économique, à la croissance et à la création d'emplois	4,5
Renforcement de la planification stratégique au sein de la collectivité ou de la région	4,2

Une analyse menée par Statistique Canada indique qu'en Colombie-Britannique, les entreprises ayant bénéficié de prêts du PDC présentent, en moyenne, des taux de survie plus élevés que celles n'ayant pas reçu de tels prêts.

Statistique Canada prépare chaque année un rapport comparant la croissance et le taux de survie des entreprises ayant reçu des prêts du PDC à ceux d'un groupe témoin composé d'entreprises aux caractéristiques similaires n'ayant pas bénéficié de prêts du programme. La série 12 a permis de constater que les taux de survie des clients du PDC en Colombie-Britannique sont passés de 87 % après un an à 63 % après cinq ans (comparativement à une baisse de 83 % après un an à 47 % après cinq ans chez ceux qui ne sont pas clients)²² Après avoir pris en compte les caractéristiques des entreprises, les séries 13 et 14 ont révélé que les clients du PDC sont moins susceptibles de cesser leurs activités (c.-à-d. plus susceptibles de survivre).²³ La série 13 a révélé que les taux de survie à cinq ans étaient en moyenne de 96,9 % chez les clients du PDC, contre 89,7 % chez ceux qui ne sont pas clients. La série 14 a révélé que les taux de survie à cinq ans étaient en moyenne de 83,7 % chez les clients du PDC, contre 81,7 % chez ceux qui ne sont pas clients.²⁴ Les difficultés méthodologiques empêchent de tirer des conclusions fiables concernant l'impact des prêts du PDC sur la croissance du chiffre d'affaires et de l'emploi. L'évaluation nationale décrit les difficultés méthodologiques.

²² Statistique Canada, Données nationales de la série 12 (non publiées)

²³ Statistique Canada, « Evaluation of the Community Futures Business Performance for 2016-20 » (Évaluation du rendement des entreprises clientes du Programme de développement des collectivités pour la période de 2016 à 2020).

²⁴ Statistique Canada, « Evaluation of the Community Futures Business Performance for 2017-2021 » (Évaluation du rendement des affaires des Sociétés d'aide au développement des collectivités pour la période de 2017 à 2021).

Lorsqu'on examine l'incidence du PDC sur le développement et la diversification de collectivités économiquement viables, il est important de garder à l'esprit l'échelle du PDC par rapport à la taille des économies rurales.

À titre d'exemple, le nombre de prêts accordés par le PDC chaque année (3 339 au cours des six dernières années) équivaut à environ 0,7 % du nombre d'entreprises actives dans la région servie par le PDC (81 897, comme indiqué au chapitre 3). Cela dit, le PDC exerce une influence modérée sur la diversification de l'économie en offrant du financement à un éventail de secteurs économiques. Comparativement à l'ensemble des entreprises déclarées en Colombie-Britannique lors de la série 14, les entreprises financées par le PDC étaient plus susceptibles d'œuvrer dans les autres services, la production primaire (notamment l'agriculture, la foresterie et la pêche), le commerce de détail, l'hébergement et la restauration, les arts, le divertissement et les loisirs, ainsi que le secteur manufacturier. Elles étaient moins susceptibles d'exercer leurs activités dans les services professionnels, scientifiques et techniques, la construction ou l'immobilier, la location et le crédit-bail.

4.4 RÉPONSE PONCTUELLE AUX CRISES COMMUNAUTAIRES

La souplesse des SADC leur a permis de répondre à la conjoncture économique et aux défis émergents, de la fermeture d'usines aux catastrophes naturelles et à la pandémie de COVID-19.

Selon les gestionnaires des SADC et les partenaires du réseau, les SADC jouent un rôle important en aidant les collectivités à répondre aux crises émergentes, qu'elles soient économiques, environnementales ou sanitaires. L'une des principales forces des SADC réside dans leur capacité à mettre en œuvre rapidement de nouvelles initiatives. Par exemple, les SADC se sont mobilisées pour relever les défis liés aux catastrophes naturelles, telles que les incendies et les inondations dans leurs collectivités. La Rural Resiliency Initiative (Initiative de résilience rurale) a été mise en place au sein de la CFBC afin d'accélérer la mobilisation de l'expertise et de l'expérience nécessaires pour soutenir les entreprises des collectivités rurales avant, pendant et après des perturbations économiques ou des catastrophes. L'Economic Quick Response & Recovery Team (Équipe d'intervention et de relance économiques rapides) collabore avec les gouvernements et d'autres partenaires afin de faciliter et de coordonner des interventions d'urgence et des efforts de relance axés sur l'économie pour les entreprises rurales.

Dans le cadre de son programme de Développement économique et diversification des collectivités (DEDC), PacifiCan a accordé 5,5 millions de dollars à la CFBC pour l'Initiative de rétablissement après une catastrophe et d'ajustement économique, visant à soutenir des entreprises et des organismes sans but lucratif à vocation entrepreneuriale touchés par des ralentissements économiques dans des régions désignées de la Colombie-Britannique rurale.

Les représentants de PacifiCan ainsi que les partenaires du réseau ont également souligné le rôle important joué par les SADC dans l'administration du FARR dans les territoires qu'elles servent. Les SADC ont assuré la prestation du volet 2 du FARR dans leurs collectivités, offrant un financement

pouvant atteindre 40 000 \$, ainsi qu'un financement dit d'expansion permettant à certaines entreprises d'accéder à un financement supplémentaire pouvant aller jusqu'à 20 000 \$, pour un maximum de 60 000 \$. Au total, les SADC de la Colombie-Britannique ont administré 72,2 millions de dollars en financement dans le cadre du FARR.

5. CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

5.1 ATOUTS DU PROGRAMME

Le modèle de conception et d'exécution du programme est bien établi et intègre des caractéristiques clés qui contribuent à son efficacité.

L'efficacité du programme repose sur un niveau élevé de mobilisation communautaire et de prise de décisions à l'échelle locale, sur la capacité des SADC d'adapter leurs services aux besoins locaux, sur un leadership expérimenté, ainsi que sur l'ampleur de l'effet de levier exercé par le PDC sur d'autres ressources, dont l'apport de bénévoles et de partenaires, d'autres sources de financement de fonctionnement, des investissements des entreprises et des fonds destinés à des projets de DÉC.

Efficacité perçue

Les représentants des collectivités sondés considèrent que les principaux objectifs du PDC consistent à soutenir l'entrepreneuriat et le développement des petites entreprises, ainsi qu'à faciliter le DÉC. Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer l'efficacité du programme à l'égard de ces objectifs sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à une efficacité très élevée, ils ont attribué une note moyenne de 4,7. Les représentants des collectivités et les gestionnaires de SADC ont tous deux évalué très favorablement le PDC en ce qui concerne l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques d'affaires, la stimulation de l'entrepreneuriat, le renforcement et l'expansion des entreprises, ainsi que le soutien au DÉC par l'intermédiaire de projets et de la planification stratégique.

Les gestionnaires de SADC ont jugé la conception et la mise en œuvre du programme efficaces, attribuant une note moyenne de 4,0 sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à aucune efficacité et 5 à une efficacité très élevée. Soixante et onze pour cent des répondants ont accordé une note de 4 ou de 5 à l'efficacité du programme. D'autres informateurs clés, dont des représentants de PacifiCan, des membres de l'écosystème et des partenaires du réseau des SADC, ont exprimé un fort appui à la conception du PDC. Ils ont mis en évidence l'efficacité du modèle, fondé sur un soutien direct aux entreprises et à la planification du développement économique communautaire.

Éléments contribuant à l'efficacité

Les principaux éléments qui contribuent à l'efficacité du PDC sont les suivants :

- **Niveau de mobilisation communautaire et de prise de décisions locales.** Les représentants de PacifiCan ainsi que les gestionnaires de SADC ont souligné que l'approche communautaire du PDC constitue un facteur clé de réussite, qui repose notamment sur des

structures de gouvernance locales, dont des conseils d'administration bénévoles. Le modèle local permet une communication directe avec les collectivités, établit des relations à long terme et favorise un sentiment d'appartenance et de collaboration au sein de la collectivité. La combinaison d'activités de rayonnement en personne et d'outils virtuels permet aux SADC d'établir des liens et d'offrir des programmes dans des territoires géographiquement dispersés.

- **Flexibilité en matière de services fournis.** Les SADC travaillent avec les collectivités et leurs partenaires pour établir les priorités locales et régionales. Elles sont ensuite en mesure d'adapter leurs services afin de répondre aux besoins des collectivités et des entreprises. La flexibilité est particulièrement marquée en matière de DÉC. En Colombie-Britannique, les SADC ont mené des projets portant sur des enjeux très variés, allant de cliniques médicales communautaires à des coopératives d'habitation.
- **Leadership expérimenté.** La plupart des SADC sont dirigés par des gestionnaires expérimentés, qui assurent la continuité, possèdent une connaissance approfondie des institutions, entretiennent de bonnes relations avec leur collectivité et se consacrent au développement économique local. Parmi les 31 gestionnaires de SADC interrogés dans le cadre d'un sondage, 59 % participent au programme depuis plus de dix ans et 82 % participent au programme depuis au moins cinq ans.
- **Mobilisation des bénévoles.** Le programme bénéficie d'un large éventail de bénévoles qui siègent aux conseils d'administration et aux comités des SADC, fournissent leur expertise et mettent les SADC en contact avec des organisations partenaires. En moyenne, 286 personnes sont mobilisées chaque année au sein des SADC en Colombie-Britannique, soit environ huit bénévoles par SADC, et y consacrent en moyenne 35 heures par année.
- **Mobilisation de partenariats.** Les gestionnaires de SADC ont systématiquement cité les partenariats solides comme un facteur clé de succès. Ils ont souligné les collaborations avec les municipalités, les établissements d'enseignement, les chambres de commerce, les associations industrielles, les communautés autochtones et les organisations au service des groupes marginalisés. Dans les 34 SADC, 332 partenaires en moyenne ont participé chaque année à 677 projets communautaires nouveaux ou en cours. Ces partenariats permettent au PDC d'obtenir des fonds supplémentaires, d'améliorer la prestation de services et de mettre en œuvre des initiatives de développement économique communes.
- **Obtention d'investissements.** Près de 11,2 millions de dollars par an ont été alloués au financement opérationnel du PDC au cours des deux exercices financiers complets (2022-2023 et 2023-2024) qui ont suivi la création de PacifiCan. De leur côté, les SADC ont déclaré avoir accordé 35,3 millions de dollars en prêts par an (auxquels s'ajoute 0,86 dollar en investissements dans les entreprises provenant d'autres sources pour chaque dollar de prêt fourni) et ont indiqué que les investissements dans le développement économique communautaire s'élevaient à 11,5 millions de dollars (y compris le financement provenant d'autres sources). La valeur combinée des prêts des SADC, de l'investissement commercial mobilisé et des investissements en développement économique communautaire s'élève en

moyenne à 77 millions de dollars par an, ce qui équivaut à environ 6,90 dollars pour chaque dollar de fonds de fonctionnement annuels fourni par PacifiCan.

- **Obtention de fonds de fonctionnement.** Les SADC complètent les fonds de fonctionnement reçus de PacifiCan avec des fonds provenant d'autres sources. En moyenne, les gestionnaires de SADC estiment que leur organisation reçoit environ 72 % de son financement de fonctionnement du PDC²⁵. Sur les 31 SADC sondées, 87 % ont indiqué recevoir du financement de fonctionnement provenant d'autres sources, notamment d'autres programmes fédéraux (p. ex. le Fonds de croissance autochtone, le Programme d'entrepreneuriat autochtone et le Fonds de relance des services communautaires), du gouvernement provincial (p. ex. les programmes d'aide au travail autonome, et de développement économique rural et régional, WorkBC, les projets liés à l'économie numérique et d'autres initiatives), ainsi que de fiducies et de caisses de crédit (p. ex. le Northern Development Initiative Fund, l'Economic Trust of the Southern Interior et la coopérative d'épargne et de crédit VanCity). À titre d'exemple, la SADC North Fraser détient un contrat provincial par l'intermédiaire de WorkBC pour la prestation du programme de travail autonome. La SADC Stó:lō a conclu un partenariat avec Vancity afin de lancer un projet pilote de trois ans intitulé *Wealth Mindset*. Elle a également obtenu du financement pour embaucher un conseiller d'urgence en affaires autochtones chargé de soutenir la communication de l'information et les activités de mobilisation communautaire. Les SADC situées à proximité des centres urbains réussissent généralement mieux à accéder à des sources de financement supplémentaires, tandis que les bureaux plus éloignés éprouvent davantage de difficultés à cet égard (la proportion de personnel rémunéré à partir de ressources autres que celles de PacifiCan était la plus faible dans les régions de l'île de Vancouver et de la côte, ainsi que du Nord).

L'évaluation a révélé que la capacité des SADC à accéder à du financement provenant d'autres sources profite largement au PDC. Ce financement permet l'embauche de personnel additionnel, favorise les économies d'échelle, la spécialisation et le partage des frais généraux. Les services financés sont en grande partie complémentaires (p. ex. le soutien au travail autonome, la formation, les prêts offerts par des institutions financières autochtones et les activités de DÉC) et permettent d'utiliser les fonds du programme de manière plus stratégique. Bien que le FARR et d'autres programmes liés aux situations de crise (p. ex. l'appui aux collectivités confrontées à une crise environnementale) puissent temporairement détourner l'attention d'autres activités (p. ex. la réorientation d'activités de DÉC), ces interventions s'inscrivent dans le mandat élargi de soutien aux collectivités rurales et aux entreprises. Bien que la recherche d'autres sources de financement puisse occuper une partie du temps du personnel, rien dans les sondages, les entretiens ou les groupes de discussion n'indique qu'il s'agisse d'un problème majeur.

Les gestionnaires de SADC et les partenaires du réseau ont également indiqué que l'efficacité du programme avait bénéficié des efforts déployés pour mieux gérer les coûts, bien qu'ils craignent

²⁵ Le niveau moyen de financement provenant d'autres sources est vraisemblablement sous-estimé, puisqu'une SADC reconnue comme bénéficiant d'un financement important provenant de sources externes n'a pas répondu au sondage.

que ces efforts aient des répercussions négatives sur les activités à l'avenir.²⁶ Ils ont également indiqué que les SADC ont subi d'importantes pressions inflationnistes (p. ex. liées aux coûts de fonctionnement tels que les salaires, les assurances, les frais de vérification, les loyers et d'autres dépenses), ce qui les a incitées à rechercher des mesures de réduction des coûts. Ils ont déclaré avoir fait des économies notamment en réduisant les effectifs (selon les données des rapports annuels du RDCC, les effectifs moyens par SADC en Colombie-Britannique ont diminué de 47 % depuis 2011), en limitant les augmentations salariales²⁷ et en réduisant les coûts d'occupation (p. ex. en trouvant des locaux plus petits ou moins coûteux) et les frais généraux. Cependant, certains ont indiqué qu'à mesure que les coûts augmentaient, ils réduisaient les investissements dans la formation, le perfectionnement professionnel et la prestation de services (p. ex. réduction du niveau des services consultatifs, du mentorat et des visites sur place pour les clients), ce qui pourrait avoir un effet négatif sur l'efficacité à moyen terme.

5.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES SADC

Les SADC présentent une grande diversité de caractéristiques et de modes de fonctionnement, reflétant à la fois leurs priorités respectives et les particularités des régions où elles exercent leurs activités.

Afin d'examiner ces différences, l'évaluation a porté sur les données de rendement des SADC (en mettant l'accent sur l'exercice 2023-2024) et s'est appuyée sur des entrevues de suivi menées auprès de huit SADC. Les principales différences observées sont présentées ci-dessous.

Services prioritaires et niveaux d'activité

Dans l'ensemble, les gestionnaires de SADC en Colombie-Britannique ont déclaré accorder la plus grande priorité au financement des PME et à la gestion des portefeuilles de prêts, suivis par la prestation de services d'information commerciale et de conseils aux PME. Une priorité moindre est accordée à la direction ou au soutien de projets et de partenariats de développement économique communautaire, et la priorité la plus faible est accordée à la direction ou au soutien de la planification stratégique communautaire.

²⁶ Ces préoccupations sont abordées à la section 5.3.

²⁷ Les salaires constituent la principale dépense d'une SADC. En janvier et février 2022, le RDCC a compilé les données des états financiers de la plupart des SADC du Canada et a constaté que les salaires représentaient 66 % des dépenses. Le deuxième poste de dépenses était le coût d'occupation, soit 6 % des dépenses.

Tableau 12 : Domaines d'intervention prioritaires pour les SADC en Colombie-Britannique

Question : Veuillez indiquer quels services constituent une priorité plus élevée pour votre SADC (p. ex. en fonction du temps et des ressources que votre organisation y consacre), et lesquels représentent une priorité moyenne, faible ou nulle (c.-à-d. que vous n'offrez pas ces services).

Domaines prioritaires	Non	Faible	Moyen	Élevé	Moyenne
	0	1	2	3	
Financement des SME	0 %	6 %	10 %	84 %	2,8
Gestion du portefeuille de prêts	0 %	0 %	23 %	77 %	2,8
Prestation de services d'information commerciale et de conseils aux PME	0 %	0 %	39 %	61 %	2,6
Direction ou soutien de projets et de partenariats de développement économique des collectivités	3 %	16 %	39 %	42 %	2,2
Direction ou soutien de la planification stratégique communautaire	10 %	40 %	40 %	10 %	1,5

Source : Sondage auprès des SADC en Colombie-Britannique

En 2023-2024, l'ensemble des 34 SADC participaient à l'octroi de prêts dans le cadre du PDC. Le niveau d'activité de prêt, de même que la nature des prêts consentis, varie toutefois d'une région à l'autre. À titre d'exemple, la SADC Cariboo-Chilcotin a indiqué qu'elle adapte ses services aux besoins de sa clientèle en mettant en place différents produits de prêt selon les situations et en offrant une certaine souplesse, notamment en ce qui concerne les modalités de remboursement. Parmi les différences observées entre les SADC :

- Le nombre moyen de prêts accordés variait selon la région, étant le plus faible dans le Nord (9,3 prêts par année et par SADC) et dans le Lower Mainland (11,0), et le plus élevé dans la région de l'île de Vancouver et de la côte (20,8) ainsi que dans les Kootenays (20,2). Le nombre plus faible de prêts dans le Nord peut refléter les difficultés associées à la prestation de services sur un vaste territoire à faible densité de population.
- Les quatre SADC autochtones (qui exercent à la fois les fonctions de SADC et d'institutions financières autochtones) ont accordé, au total, le plus grand nombre de prêts (39,6). Toutefois, plus des deux tiers de ces prêts (26,8) provenaient de sources autres que les fonds de prêts de PacifiCan. Une seule entité cumulant les fonctions de SADC et d'institution financière autochtone comptait pour la majorité des prêts accordés par les SADC autochtones. Les entités cumulant les fonctions de SADC et d'institution financière autochtone ont tendance à utiliser le PDC pour accorder des prêts de moindre valeur (en moyenne 33 739 \$), tandis que le financement relevant des institutions financières autochtones sert à consentir des prêts de valeur plus élevée (soit en moyenne 179 934 \$).

Les 34 SADC participaient également à au moins un projet de développement économique communautaire. Parmi celles-ci, 33 ont pris part à un ou plusieurs projets à titre de soutien (en moyenne 12,3 projets par année), et 28 ont dirigé au moins un projet (en moyenne 5,8 projets par année). Les SADC du Nord de la Colombie-Britannique tendent à participer à un nombre plus restreint de projets de DÉC (6,2 projets soutenus et 1,5 projet dirigé par année). L'accent mis sur le DÉC est généralement moins marqué chez les SADC qui exercent également les fonctions d'institution financière autochtone, lesquelles indiquent par ailleurs qu'une plus forte proportion de leur personnel est affectée aux activités de prêt. Les initiatives de DÉC sont adaptées aux besoins locaux. Par exemple, la SADC North Okanagan a fait du perfectionnement de la main-d'œuvre une priorité afin de stimuler la croissance économique locale et de combler les lacunes régionales en matière de compétences. Elle collabore également avec une entreprise locale pour offrir des ateliers sur l'intelligence artificielle, afin d'aider les entreprises à mieux comprendre et à appliquer ces outils émergents. De leur côté, les membres du personnel de la SADC Alberni-Clayoquot ont accordé une priorité à la planification de la relève pour leur clientèle.

Taille de la région desservie

Bien que certaines SADC exercent leurs activités dans des pôles régionaux concentrés, bon nombre d'entre elles servent de vastes territoires comprenant des zones rurales et éloignées où les infrastructures sont limitées. Cette réalité est particulièrement marquée chez les SADC du Nord de la Colombie-Britannique, de la région centrale intérieure et de l'est des Kootenays. À titre d'exemple, la SADC Nadina a indiqué qu'elle sert une population de moins de 20 000 personnes réparties sur un territoire pouvant s'étendre jusqu'à 250 kilomètres. D'autres SADC servent des territoires encore plus vastes. Selon les gestionnaires des SADC, celles qui opèrent dans de grandes régions cherchent à étendre la portée de leurs services au moyen d'une combinaison de déplacements, de partenariats et de la prestation de services virtuels. Certaines SADC exploitaient auparavant des bureaux satellites.

Les SADC ont largement recours à des outils virtuels (p. ex. Zoom, Teams) afin de réduire les déplacements et d'élargir l'accès aux services. La technologie est devenue un élément central de l'interaction avec la clientèle, en particulier depuis la pandémie de COVID-19, en permettant aux SADC d'établir des liens sur des territoires géographiquement dispersés. Le degré d'intégration des outils numériques varie en fonction des ressources disponibles et du niveau d'aisance à l'égard de ces technologies. Certaines SADC ont pleinement adopté des modèles à distance, notamment des services-conseils entièrement virtuels et des systèmes de gestion de la relation client, tandis que d'autres continuent de privilégier la prestation de services en personne. La SADC Howe Sound, par exemple, s'efforce de maintenir une présence physique dans les collectivités qu'elle sert, en se rendant chaque semaine ou aux deux semaines dans des collectivités comme Whistler et Pemberton.

Effectifs

Dans l'ensemble, les 34 SADC de la Colombie-Britannique ont déclaré employer en moyenne 6,9 personnes en 2023-2024, dont 3,4 étaient financées par le financement de base de PacifiCan

et 3,5 par d'autres sources de financement. Le nombre de personnes soutenues par le financement de base de PacifiCan variait de 2 à 8. Les cinq SADC servant les régions les plus peuplées (c.-à-d. comptant plus de 100 000 résidents) comptaient moins de personnel rémunéré à partir du financement du PDC, tant en moyenne (2,4 comparativement à 3,7) qu'au total (4,2 comparativement à 7,3).

Vingt-neuf des 34 SADC comptaient au moins une personne rémunérée à partir de ressources autres que le financement de base de PacifiCan. À l'exception d'une SADC qui offre un éventail de services d'emploi en dehors du PDC, ces organisations emploient entre une et sept personnes financées par d'autres sources.

De nombreux gestionnaires de SADC à l'échelle du réseau ont fait état de charges de travail élevées et de niveaux de stress importants, attribuables aux attentes des collectivités, à l'étendue des territoires servis et à une capacité interne limitée. Le recours aux outils virtuels a contribué à accroître l'efficacité, sans toutefois résoudre les problèmes plus larges liés à la capacité. Les SADC disposant d'équipes plus importantes ou bénéficiant d'un financement externe accru tendent à afficher des charges de travail plus soutenables et des approches plus structurées en matière de bien-être du personnel. À l'inverse, les bureaux plus petits ou plus éloignés dépendent souvent d'un nombre restreint de personnes appelées à assumer plusieurs fonctions, ce qui entraîne une pression accrue et limite la capacité de croissance stratégique.

Approbation des prêts de valeur élevée

Les SADC accordent généralement jusqu'à 150 000 \$ en aide financière à une même petite ou moyenne entreprise (PME) ou à une entreprise sociale. Toutefois, des prêts excédant ce montant (jusqu'à concurrence de 15 % du fonds d'investissement de la SADC) peuvent être approuvés sous certaines conditions, notamment l'existence de politiques formelles et la consignation d'efforts infructueux visant à obtenir un cofinancement auprès d'autres prêteurs. Afin de préserver l'intégrité de leur fonds d'investissement et de maintenir leur capacité opérationnelle, les SADC tendent à équilibrer l'octroi de prêts de moindre valeur avec des investissements plus importants comportant un niveau de risque plus élevé. Les mécanismes de prêts conjoints ou syndiqués sont encouragés afin de contribuer à atténuer ces risques. Toute aide financière supérieure à 150 000 \$ doit être approuvée par le conseil d'administration (et non par un sous-comité), et la décision doit être clairement consignée dans le procès-verbal signé de la réunion du conseil.

Parmi les 34 SADC, 8,8 % des prêts accordés en 2023-2024 dépassaient 150 000 \$. Sur ces 34 SADC, 16 n'ont accordé aucun prêt de valeur élevée, sept en ont accordé un, sept en ont accordé deux ou trois, et quatre en ont accordé cinq ou plus en 2023-2024. Le nombre maximal de prêts de valeur élevée observé au sein d'une même SADC était de sept. La proportion de prêts supérieurs à 150 000 \$ était de loin la plus élevée dans le Nord de la Colombie-Britannique, où ils représentaient 23 % des prêts déclarés. Les SADC servant des collectivités de moins de 20 000 résidents (probablement en raison des caractéristiques de la région) ou de plus de 100 000 résidents (possiblement en raison de la présence d'autres sources de financement des entreprises) étaient moins susceptibles d'avoir accordé des prêts de valeur plus élevée.

Dépendance à l'égard des partenariats et du bénévolat

Une forte importance est accordée au bénévolat et à la collaboration avec des organisations locales, notamment les communautés autochtones, les chambres de commerce, les établissements d'enseignement et les organismes sans but lucratif. Les SADC considèrent ces liens comme essentiels pour mettre en commun les ressources, réduire les chevauchements et élargir la portée de leurs interventions, en particulier en période de crise ou dans les régions mal servies.

La portée et l'intensité des partenariats varient d'une SADC à l'autre. Certaines ont formalisé des collaborations dans le cadre d'initiatives pluriannuelles, tandis que d'autres privilégient des partenariats plus informels ou ponctuels. Les SADC qui servent d'importantes populations autochtones tendent à privilégier des approches cocréées et des programmes adaptés sur le plan culturel, en recherchant un engagement plus approfondi auprès des structures de gouvernance et des systèmes économiques autochtones. Le nombre déclaré de bénévoles était généralement plus faible chez les SADC qui exercent également les fonctions d'institution financière autochtone, ainsi que chez les SADC du Lower Mainland.

La planification stratégique et l'évaluation des besoins communautaires orientent la définition des priorités de la plupart des SADC. Les contributions des membres des conseils d'administration, des partenaires communautaires et de la clientèle jouent un rôle central dans les processus annuels de planification. Par exemple, la SADC Strathcona dispose d'un conseil d'administration composé de résidents locaux qui réalisent des évaluations des besoins communautaires afin de déterminer les priorités organisationnelles. D'autres SADC adoptent toutefois une approche moins formelle, en établissant des priorités à plus long terme pouvant être ajustées en fonction des défis immédiats auxquels les collectivités sont confrontées (p. ex. fermetures, catastrophes, ralentissements économiques).

Diversité, équité et inclusion

Bien que la diversité, l'équité et l'inclusion soient reconnues comme des priorités au sein du réseau des SADC, l'orientation et les processus peuvent varier d'une organisation à l'autre. La mobilisation des Autochtones et l'entrepreneuriat des femmes sont des priorités communes. Les SADC qui exercent également les fonctions d'institution financière autochtone étaient les plus susceptibles de déclarer des prêts accordés à des personnes autochtones (90 %), suivies des SADC du Nord (18 %) et de la région intérieure centrale (15 %). La proportion de prêts accordés à des femmes était plus faible dans le Nord (36 %) et chez les SADC qui exercent également les fonctions d'institution financière autochtone (25 %).

Les approches adoptées varient également. Bien que certaines SADC font preuve d'un engagement soutenu auprès des groupes en quête d'équité, d'autres ne disposent pas des cadres stratégiques, des ressources affectées ou de la capacité du personnel nécessaires pour offrir des services inclusifs de façon systématique. Certaines SADC proposent des programmes ciblés (p. ex. services aux entreprises autochtones, initiatives d'entrepreneuriat LGBTQ), tandis que d'autres offrent un soutien plus informel ou ponctuel. Par exemple, la SADC de North Okanagan collabore avec l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) afin d'offrir de la formation et du soutien en santé mentale, et travaille avec la bande autochtone locale pour proposer des visites culturelles et des activités de formation. L'organisation dispose également d'un comité officiel sur la diversité et l'inclusion, qui conseille la direction sur les stratégies visant à renforcer l'inclusivité et à promouvoir l'équité dans l'ensemble de l'organisation. On observe aussi des variations quant à la formation du personnel et à la compréhension organisationnelle des obstacles systémiques.

La participation au Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI) varie également d'une SADC à l'autre. Le PAEI est un programme de soutien centralisé, offert à l'échelle provinciale par la CFBC, qui propose de la formation, de l'accompagnement et des ateliers à des entrepreneurs en situation de handicap, qu'ils soient en démarrage ou déjà établis. Le PAEI n'administre pas directement de fonds de prêts. Une fois l'accompagnement terminé et lorsque les clients sont prêts à solliciter un financement, le programme les oriente vers leur SADC locale en vue d'un financement éventuel. Le programme vise à préparer les participants à un éventuel accès au crédit par le renforcement des compétences et l'élaboration de plans d'affaires. Le PAEI adopte une approche globale, qui ne se limite pas au développement des entreprises, mais tient compte du bien-être général des entrepreneurs, notamment les traumatismes financiers, la santé mentale, les besoins en matière d'accessibilité et les obstacles systémiques. Les clients disposent souvent de revenus fixes, comme des prestations du Régime de pensions du Canada ou des prestations pour personnes en situation de handicap, et font face à des difficultés telles que l'insécurité en matière de logement, un accès limité aux outils numériques ou la stigmatisation au sein du système de prêts. Le personnel du PAEI reçoit une formation axée sur les pratiques tenant compte des traumatismes, la santé mentale, la réconciliation et l'inclusion. En 2023-2024, les SADC ont déclaré avoir accordé 38 prêts dans le cadre du PAEI, pour un montant total d'environ 1,4 million de dollars (le prêt moyen s'établissant à 36 251 \$). À la fin de l'exercice, 25 des 34 SADC ont indiqué avoir des prêts du PAEI en cours. Le recours au PAEI est le plus élevé dans le centre de l'intérieur de la province et dans les Kootenays. En proportion de l'ensemble de leurs prêts, les SADC situées dans le Lower Mainland (14 %) et dans le centre de l'intérieur (12 %) étaient plus susceptibles de déclarer avoir accordé des prêts du PAEI ou d'autres prêts à des personnes en situation de handicap. Les quatre SADC qui exercent également les fonctions d'institution financière autochtone affichent une participation limitée, voire inexistante, au PAEI. Le taux d'utilisation des fonds de prêts du PAEI est d'environ 53 %, soit la proportion des fonds disponibles effectivement prêtés. Interrogés sur les facteurs susceptibles de freiner une utilisation accrue des fonds de prêts du PAEI, les gestionnaires de SADC ont mentionné la réticence de certaines personnes en situation de handicap à s'auto-identifier, par crainte de stigmatisation ou de répercussions négatives, le nombre limité de membres du personnel formés en matière d'inclusion et d'accessibilité liées au handicap, ainsi que

la perception, chez certains, que les entrepreneurs en situation de handicap présentent un risque d'emprunt plus élevé. De plus, les SADC fonctionnent avec une capacité de dotation limitée, ce qui peut rendre difficile la prestation efficace de services à l'ensemble de la clientèle.

Aperçu des similitudes et des différences

Un aperçu de certaines similitudes et différences entre les SADC est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Similitudes et différences entre les SADC

	Similitudes	Différences
Modèles de financement et réalités financières	<ul style="list-style-type: none"> Les SADC signalent des pressions financières persistantes, le financement de fonctionnement n'ayant pas suivi l'évolution de l'inflation. La diversification des sources de financement constitue une priorité commune pour de nombreux bureaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Certaines SADC dépendent presque entièrement du financement de base du PDC, tandis que d'autres ont obtenu d'importants contrats de financement externes. Les SADC situées à proximité de centres urbains disposent souvent d'un avantage pour accéder à des sources de financement diversifiées, tandis que les SADC plus éloignées disposent de moins d'occasions à cet égard.
Offre de services et priorités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les SADC offrent des services de prêts et de conseils aux entreprises dans le cadre de leur mandat de base. La formation et l'accompagnement des entrepreneurs sont couramment utilisés pour préparer les clients à l'accès au crédit et soutenir la réussite des entreprises. Un large consensus se dégage quant à l'importance du DÉC et de la capacité d'adaptation stratégique aux besoins locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Certaines SADC proposent des programmes variés en DÉC, tandis que d'autres resserrent leur champ d'intervention en raison de ressources limitées, notamment sur le plan du personnel. Le degré de personnalisation des services (p. ex. accompagnement tenant compte de la santé mentale, soutien aux groupes sous-représentés) varie selon la capacité interne et le niveau de formation du personnel.
Contextes géographiques et démographiques	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les SADC exercent leurs activités dans des régions aux profils géographiques et démographiques variés. L'accessibilité constitue une préoccupation commune. La présence sur le terrain, par des visites communautaires, des partenariats ou des espaces de travail itinérants, contribue à établir des liens et à renforcer la confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> La taille des territoires servis varie considérablement : certaines SADC couvrent plus de 250 km et des dizaines de collectivités rurales, tandis que d'autres interviennent dans des zones plus concentrées. Les caractéristiques démographiques des populations servies (p. ex. collectivités à majorité autochtone ou populations urbaines et rurales mixtes) influencent la conception et la prestation des services.
Partenariats et collaboration	<ul style="list-style-type: none"> Les SADC accordent une grande importance aux collaborations avec des organismes locaux (p. ex. chambres de commerce, collectivités autochtones, organismes de services sociaux) et y ont largement recours. Les partenariats jouent un rôle clé pour accroître la portée des services dans les régions rurales ou disposant de ressources limitées. 	<ul style="list-style-type: none"> Le degré de formalisation et la profondeur des partenariats varient. Certaines SADC ont mis en place des protocoles d'entente officiels pluriannuels, tandis que d'autres privilégient des collaborations ponctuelles. Certaines SADC sont intégrées à des réseaux régionaux coordonnés, alors que d'autres exercent leurs activités de façon plus autonome.
Utilisation de la technologie et prestation à distance	<ul style="list-style-type: none"> Le recours accru aux outils virtuels (p. ex. Zoom, Teams) pour les rencontres avec la clientèle réduit les déplacements et élargit l'accès aux services. 	<ul style="list-style-type: none"> Certaines SADC fonctionnent selon des modèles de prestation entièrement à distance, tandis que d'autres continuent de s'appuyer largement sur les interactions en personne. Le degré d'intégration des systèmes numériques (p. ex. systèmes de gestion des relations avec les clients, logiciels de suivi

	Similitudes	Différences
Réponse aux crises et résilience des collectivités	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les SADC jouent un rôle clé dans les interventions en cas de crise au sein des collectivités. Elles s'appuient sur leur connaissance du milieu pour soutenir la relance économique lors de situations d'urgence (p. ex. feux de forêt, inondations, ralentissements économiques). Les partenariats avec des organismes comme la Croix-Rouge sont courants dans les contextes d'intervention d'urgence. 	<p>des prêts) varie considérablement d'un bureau à l'autre.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les SADC disposant de ressources humaines plus importantes et d'une plus grande souplesse financière assument plus souvent des rôles de leadership en matière de planification et de coordination des interventions en situation de crise. Les SADC de plus petite taille ou situées en milieu rural se limitent parfois à la prestation directe de services lors des crises, en raison de contraintes de capacité.
Équité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les SADC reconnaissent l'importance de servir les groupes en quête d'équité, notamment les entrepreneurs autochtones, les femmes, les jeunes et les personnes en situation de handicap. Bon nombre d'entre elles proposent des programmes ciblés ou des activités de sensibilisation visant à améliorer l'accès aux services. 	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre des principes de DEI varie considérablement : certaines SADC disposent de comités officiels, de formations et de politiques structurées, tandis que d'autres abordent les questions d'inclusion de manière plus informelle ou réactive. La présence de programmes spécialisés (p. ex. entrepreneuriat LGBTQ+, produits de prêts destinés aux entrepreneurs autochtones) n'est pas uniforme à l'échelle du réseau.
Planification stratégique et réceptivité aux besoins des collectivités	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des SADC procèdent à des exercices de planification stratégique et s'appuient sur les commentaires des collectivités pour orienter leurs priorités et leur offre de services. Nombre d'entre elles réalisent des évaluations des besoins ou s'appuient sur des conseils d'administration composés d'entrepreneurs locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Le degré de formalisation et la fréquence des exercices de planification varient : certaines SADC suivent des processus structurés sur une base annuelle, tandis que d'autres ajustent leurs priorités en fonction de besoins urgents ou d'événements externes. Les mécanismes de rétroaction communautaire vont d'outils structurés, comme des sondages, à des échanges et consultations plus informels.
Équilibre entre la charge de travail et le bien-être du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Des charges de travail élevées et un niveau de stress important chez le personnel sont des réalités communes à l'ensemble des SADC, en raison d'effectifs limités et de vastes territoires à servir. Les outils de prestation virtuelle ont permis de réduire le temps consacré aux déplacements, sans toutefois alléger de façon significative la charge de travail globale. 	<ul style="list-style-type: none"> Les SADC disposant de budgets plus élevés et d'équipes plus importantes font état d'une meilleure gestion de la charge de travail et de mécanismes de soutien interne plus solides. Certaines SADC peuvent répartir les fonctions entre des membres du personnel spécialisés, tandis que d'autres s'appuient sur des généralistes appelés à assumer de multiples responsabilités.

5.3 DÉFIS ET POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION

Le PDC en Colombie-Britannique fait également face à plusieurs enjeux et défis importants, qui constituent autant de possibilités d'amélioration pour la suite.

L'évaluation a mis en évidence des occasions de moderniser le PDC afin d'accroître la capacité de prestation des services et de simplifier le fonctionnement, de revoir le modèle de financement, de renforcer le modèle des normes minimales de rendement (NMR), d'augmenter la valeur des prêts du PDC en cours, d'optimiser le nombre et la répartition des SADC, et d'accroître la participation des groupes en quête d'équité au programme.

Moderniser le PDC pour élargir la prestation de services et simplifier les opérations

Bien que la décentralisation profite au PDC en le rendant plus proche des collectivités et plus réceptif aux besoins locaux, elle ralentit également le rythme du changement. Dans un modèle fortement décentralisé, les améliorations doivent le plus souvent être mises en œuvre à l'échelle locale, soit par les 34 SADC indépendantes, plutôt qu'à l'échelle du système. Les gestionnaires des SADC et les représentants des collectivités ont souligné la nécessité de moderniser les opérations dans des domaines tels que les systèmes d'exploitation, les ressources partagées et la prestation des services. Ils ont également exprimé leur frustration face aux systèmes de gestion des prêts et de la relation client désuets, qui ne répondent plus aux exigences de prestation moderne. Le PDC pourrait tirer davantage parti des technologies existantes et émergentes, dont celles en rapide évolution, pour offrir des services-conseils, du mentorat, des ressources de formation en ligne et des programmes de formation virtuelle, élargir la portée et l'accessibilité de ses services, fournir un soutien plus personnalisé aux entreprises rurales et appuyer les initiatives de DÉC. Les gestionnaires des SADC ont suggéré que le programme bénéficierait d'une collaboration accrue pour le développement de systèmes, de processus et de formulaires communs, de formations et protocoles de formation, de documents d'accueil, de documents de marketing et de communication, ainsi que de documents opérationnels plus normalisés. Ils ont également souligné la nécessité d'accroître la notoriété des SADC et de leurs services, y compris en matière de financement, auprès des marchés cibles.

Enfin, à mesure que le rythme des avancées technologiques s'accélère, notamment en raison des progrès attendus dans le domaine de l'intelligence artificielle, certains craignent que le PDC ne parvienne pas à suivre cette évolution ni à tirer pleinement parti du potentiel de la technologie pour améliorer le fonctionnement, la productivité et la prestation des services.

Possibilité d'amélioration : appuyer la CFBC dans la collaboration avec les SADC afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de modernisation du PDC en Colombie-Britannique

Certaines de ces améliorations peuvent être réalisées au niveau des SADC, mais de nombreuses autres doivent être entreprises à l'échelle du réseau. À ce titre, la CFBC peut jouer un rôle central dans la coordination du changement et le soutien aux SADC dans leurs démarches d'amélioration. PacifiCan devrait encourager la CFBC à élaborer une stratégie de modernisation et un plan de mise en œuvre, qui pourraient être présentés comme éléments clés de son plan annuel et de sa demande de financement.

Examen et amélioration du modèle de financement

Les activités des SADC et de la CFBC sont financées au moyen d'une enveloppe budgétaire dédiée au PDC, établie par affectation parlementaire, ainsi que par des fonds supplémentaires provenant d'autres programmes et par des transferts à partir des fonds d'investissement.

- En 2022-2023 et en 2023-2024, PacifiCan a versé près de 11,2 millions de dollars, dont 9,1 millions de dollars provenant de l'enveloppe budgétaire et 2,1 millions de dollars en financement supplémentaire. En moyenne, chaque SADC a reçu 299 802 \$ en financement.
- PacifiCan permet aux SADC de transférer jusqu'à 75 % de la croissance nette de leurs fonds d'investissement respectifs, jusqu'à concurrence d'un plafond habituel de 100 000 \$. Le montant total transféré est passé de 1,07 million de dollars en 2018-2019 à 1,68 million de dollars en 2023-2024, soit environ 49 500 \$ par SADC. En 2023-2024, 18 des 34 SADC ont effectué des transferts, pour une moyenne d'environ 93 500 \$ par SADC ayant effectué un transfert, ce qui représente une augmentation d'environ 31 % de leur financement de fonctionnement au titre du PDC. La valeur globale des transferts équivalait à environ 1,2 % des fonds d'investissement. Pour 2024-2025, on observe une augmentation continue tant du nombre de SADC demandant des transferts que de la valeur globale des transferts demandés, ce qui témoigne d'un recours accru aux transferts à partir des fonds d'investissement.

Les recommandations les plus fréquemment formulées pour améliorer le programme portent sur l'augmentation du niveau de financement disponible pour les activités de fonctionnement (mentionnée par 48 % des gestionnaires de SADC dans une question ouverte) et sur le soutien à l'augmentation des effectifs et au maintien en poste du personnel (35 %). Les gestionnaires de SADC et les partenaires du réseau ont indiqué que l'augmentation du financement leur permettrait de mieux relever leurs défis continus en matière de ressources humaines, ainsi que de soutenir et d'élargir leurs activités de développement économique des collectivités ainsi que les services aux PME, de mieux commercialiser leur entreprise et les services de développement économique des collectivités, et d'investir dans de nouvelles technologies. Dans les régions rurales et éloignées en particulier, les SADC indiquent éprouver des difficultés à attirer et à retenir des talents en raison du coût de la vie, de bassins de main-d'œuvre plus restreints, de la concurrence d'autres employeurs et de ressources limitées pour offrir des salaires ou des avantages sociaux concurrentiels.

Possibilité d'amélioration : revoir et affiner, au besoin, le modèle de financement du programme afin d'en assurer la viabilité, en trouvant un équilibre efficace entre les trois sources de financement et en favorisant l'amélioration du fonctionnement

PacifiCan collabore actuellement avec la CFBC à l'élaboration d'une approche conjointe visant à soutenir la viabilité durable du réseau des SADC en Colombie-Britannique. Le défi consiste à concevoir un modèle de financement qui établit un juste équilibre entre les trois sources de financement – financement de base, financement supplémentaire et transferts à partir des fonds

d'investissement –, qui soit viable à long terme et qui incite à l'amélioration du fonctionnement, tant au sein de chaque SADC qu'à l'échelle du réseau.

Le modèle devrait tenir compte des éléments suivants :

- Les besoins de financement des SADC, y compris la possibilité d'un régime de rémunération fondé sur le rendement, si un tel mécanisme devait être instauré. Les besoins en financement direct accru pour les SADC pourraient être partiellement compensés par des améliorations systémiques à l'échelle du réseau – qui permettraient d'accroître la productivité et de réduire les coûts au niveau des SADC – ainsi que par un recours accru aux transferts issus de fonds d'investissement.
- Les investissements requis à l'échelle du réseau pour appuyer la modernisation et l'amélioration des systèmes. L'évaluation présente des possibilités de mise à niveau des logiciels de systèmes, d'intégration accrue de la technologie dans le traitement des prêts, d'élargissement de la portée et des retombées des services aux entreprises, d'intégration de l'intelligence artificielle et d'autres technologies dans la planification et les projets de DÉC, ainsi que d'élargissement et d'approfondissement du recours aux services, ressources, outils et systèmes partagés. Dans le cadre de ce processus, le programme gagnerait également à examiner des options permettant de mieux évaluer et appuyer l'amélioration du rendement des SADC affichant des résultats inférieurs aux attentes.
- Il convient aussi d'examiner la possibilité d'accroître le recours aux transferts à partir des fonds d'investissement. Les 34 SADC ont versé 88,6 millions de dollars en financement au titre du FARR à des petites entreprises de leurs collectivités, dont 57,8 millions de dollars devraient être recouvrés. Les fonds recouvrés sont ajoutés aux fonds d'investissement gérés par les SADC et la CFBC, conformément aux modalités du PDC, ce qui permettrait d'accroître l'utilisation des intérêts générés à des fins de financement du fonctionnement.

Renforcement du modèle des normes minimales de rendement (NMR)

Bien que les personnes clés interrogées se soient montrées généralement très favorables au réseau des SADC, les trois groupes consultés – représentants de PacifiCan, partenaires du réseau et gestionnaires de SADC – ont reconnu que certaines SADC affichent un rendement inférieur, notamment en ce qui concerne le niveau d'activité (p. ex. nombre de prêts et de projets de DÉC), l'ancrage dans la collectivité et l'efficacité globale. Les SADC dotées de gestionnaires et de conseils d'administration solides ont tendance à avoir de bons liens avec leurs collectivités, à promouvoir activement leurs programmes et services, à déployer leurs fonds d'investissement disponibles et à stimuler le développement économique des collectivités. Les SADC moins efficaces ont tendance à être moins actives, à être réactives plutôt que proactives, à connaître un taux de roulement plus élevé de leur personnel et de leur conseil d'administration, et à être moins visibles au sein de leurs collectivités. La capacité de leadership était considérée comme un facteur clé pour déterminer si les SADC pouvaient gagner la confiance des collectivités, maintenir des normes élevées et s'adapter aux nouveaux défis. Le rendement peut être influencé par les défis auxquels les SADC sont

confrontées en matière de recrutement, d'intégration et de formation des gestionnaires et des membres du conseil d'administration, en particulier dans les collectivités plus petites et éloignées. Même s'il s'agit d'un objectif difficile à atteindre dans certaines collectivités, des informateurs clés ont souligné l'importance de la diversité dans les organes et les conseils décisionnels afin de favoriser la modernisation et de permettre aux SADC de mieux communiquer avec divers groupes.

Les normes de rendement, en particulier lorsqu'elles sont appuyées par des incitatifs pertinents et par des mesures de soutien à l'amélioration du rendement, pourraient constituer un mécanisme très efficace pour encourager les SADC à se concentrer sur les orientations stratégiques, les services et les secteurs prioritaires jugés les plus importants par PacifiCan. PacifiCan administre un modèle de normes minimales de rendement (NMR), qui établit des seuils minimaux pour différents groupes de SADC, selon un ensemble d'indicateurs de rendement. Les 34 SADC sont réparties en trois groupes, selon des facteurs tels que la population de la région, l'emplacement (p. ex. la proximité de centres urbains²⁸) et les possibilités économiques, compte tenu notamment des taux de chômage, des niveaux d'emploi et du revenu après impôt. Le groupe 1 regroupe les SADC évoluant dans les conditions les plus favorables à l'activité économique, tandis que le groupe 3 comprend celles qui opèrent dans les conditions les moins favorables. Le tableau suivant présente un résumé des cibles établies pour chaque groupe, des résultats moyens par SADC déclarés pour 2023-2024 et du pourcentage de SADC ayant atteint leurs cibles. Comme l'indique ce tableau, la plupart des SADC atteignent les seuils minimaux et, en moyenne, dépassent largement les cibles, en particulier en ce qui concerne les nouveaux projets communautaires et la valeur des prêts.

Tableau 14 : Rendement des SADC par rapport aux normes minimales, 2023-2024

Indicateur de rendement et numéro de référence	Valeurs annuelles des NMR		
	Groupe 1 (6 SADC)	Groupe 2 (19 SADC)	Groupe 3 (9 SADC)
Norme de rendement			
Nombre de nouveaux projets communautaires (total)	2	2	2
Nombre de participants aux séances de formation aux entreprises	400	400	300
Nombre de services de consultation aux entreprises			
Nombre de prêts	12	8	6
Valeur des prêts	600 000 \$	400 000 \$	200 000 \$
Moyenne déclarée			
Nombre de nouveaux projets communautaires (total)	7,2	9,3	11,2
Nombre de participants aux séances de formation aux entreprises	531,7	502,6	361,7
Nombre de services de consultation aux entreprises			
Nombre de prêts	12,8	18,5	10,7

²⁸ Les SADC sont également réparties en cinq segments : à proximité de centres urbains – bureau de la SADC situé à moins de 50 km de l'une des grandes régions métropolitaines (Victoria ou Vancouver); intermédiaire – territoire de la SADC comprenant une ville de plus de 40 000 habitants; rural – bureau de la SADC situé à 100 km ou moins d'une ville de plus de 40 000 habitants; exclusivement autochtone – SADC exclusivement autochtones; et autres – toutes les autres SADC.

Valeur des prêts	821 757 \$	1 030 582 \$	494 153 \$
Pourcentage de SADC atteignant la norme, 2023-2024			
Nombre de nouveaux projets communautaires (total)	100 %	79 %	89 %
Nombre de participants aux séances de formation aux entreprises	100 %	100 %	89 %
Nombre de services de consultation aux entreprises			
Nombre de prêts	67 %	100 %	78 %
Valeur des prêts	100 %	100 %	78 %

Dans leurs rapports annuels, les SADC n'ayant pas atteint leurs cibles minimales ont attribué cette situation à une combinaison de facteurs, notamment des conditions macroéconomiques (p. ex. des taux d'intérêt élevés ayant freiné le recours à l'emprunt), des perturbations externes (p. ex. comme des feux de forêt majeurs ont entraîné des fermetures de routes, des perturbations économiques et un recentrage des activités, au détriment des services réguliers du PDC, vers des interventions d'urgence et des efforts de relance), la prudence accrue des entrepreneurs (p. ex. l'incertitude économique et l'inflation accroissant la perception du risque) et des contraintes liées à la capacité en personnel au sein des SADC.

Possibilité d'amélioration : renforcer le modèle des normes minimales de rendement (NMR)

Le modèle des normes minimales de rendement (NMR) du PDC en Colombie-Britannique n'a pas été mis à jour depuis plus de vingt ans. Les entrevues de suivi menées auprès des gestionnaires de SADC, de même que les autres travaux de recherche, indiquent que le modèle actuel des NMR en Colombie-Britannique a peu d'effet pour inciter à l'amélioration du rendement. Parmi les préoccupations exprimées à l'égard du modèle figurent les suivantes :

- **Pour de nombreuses SADC, les cibles sont trop facilement atteintes et n'incitent pas à améliorer le rendement.** Pour la plupart des SADC, les normes minimales sont perçues davantage comme des seuils administratifs de base que comme de véritables leviers opérationnels, même si certaines SADC apprécient la stabilité et la prévisibilité qu'elles procurent, en particulier les petits bureaux dotés d'équipes réduites. Quelques SADC se sont dotées de leurs propres indicateurs clés de rendement afin de dépasser les NMR et de maintenir un niveau de service plus élevé. Pour constituer un incitatif efficace, les indicateurs doivent être ambitieux – souvent appelés à évoluer dans le temps – tout en demeurant réalistes pour les SADC.
- **Lorsqu'une cible n'est pas atteinte, il n'y a pas de conséquence significative.** Certaines SADC ne respectent pas de façon récurrente certaines cibles. Contrairement au modèle Développement des collectivités de l'avenir appliqué dans le Canada atlantique, il n'existe aucun incitatif financier lié à l'atteinte des normes. Le modèle initial des NMR prévoyait que les SADC ne respectant pas les normes présentent une stratégie d'amélioration du rendement; toutefois, il semble y avoir peu de suivi pour confirmer la mise en œuvre de ces mesures ou pour soutenir les SADC dans ce processus.
- **Choix des cibles.** Les cibles servent non seulement à communiquer les attentes, mais

aussi à indiquer quels indicateurs sont jugés les plus importants par l'organisme bailleur de fonds. Outre le fait qu'il est lié à un modèle de financement fondé sur le rendement, l'un des points forts du modèle Développement des collectivités de l'avenir réside dans son recentrage sur deux indicateurs clés. Cette approche indique clairement qu'il s'agit de variables jugées particulièrement importantes par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et les plus pertinentes auxquelles associer la rémunération. Rien n'indique clairement que le nombre de nouveaux projets communautaires ou le nombre combiné de participants aux séances de formation aux entreprises et de services de conseils aux entreprises constituent des indicateurs fiables et efficaces du rendement.

Le modèle des NMR devrait être revu afin de s'assurer que les normes sont pertinentes et d'en renforcer l'importance, notamment en y associant un financement ou en exigeant la mise en œuvre de mesures correctives en cas de rendement insuffisant.

Accroître l'utilisation des fonds d'investissement

En Colombie-Britannique, le pourcentage de prêts actifs, soit la proportion des fonds d'investissement disponibles effectivement prêtés, est passé de 68 % en 2018-2019 à 58 % en 2022-2023, avant de remonter à 63 % en 2023-2024. À l'échelle nationale, le pourcentage comparable variait entre 52 et 93 %. L'augmentation de la valeur des prêts en cours pourrait accroître de façon marquée les retombées économiques du PDC pour chaque dollar consacré au fonctionnement par PacifiCan.

Possibilité d'amélioration : examiner les options permettant d'augmenter la valeur des prêts du PDC en cours.

Trois stratégies possibles pourraient être envisagées pour encourager l'augmentation de l'activité de prêt :

- **Accroître la notoriété du programme.** Selon certains gestionnaires de SADC et des partenaires du Réseau de développement des collectivités, un facteur ayant eu une incidence sur les demandes de prêt a été la diminution graduelle de la notoriété du PDC, qui reflète les faibles niveaux de promotion du programme au cours des dernières années. L'acquisition de la clientèle repose largement sur le bouche-à-oreille et, à l'occasion, sur une couverture médiatique spontanée. Les personnes clés consultées ont souligné l'importance d'accroître la visibilité du PDC au moyen de stratégies de marketing coordonnées. Des investissements dans la publicité numérique, l'engagement sur les médias sociaux et des campagnes de sensibilisation permettraient de mieux faire connaître le programme auprès des clients potentiels, des partenaires communautaires et des bailleurs de fonds. L'adoption d'une image de marque plus uniforme, dont un logo commun, pourrait également contribuer à accroître la notoriété.
- **L'introduction d'un modèle d'incitatifs fondé sur le rendement, lié à l'activité de prêt, constituerait une autre stratégie pour accroître le niveau de prêt.** Les options

possibles comprennent l'octroi de fonds supplémentaires aux SADC qui dépassent leurs cibles – lesquelles pourraient être revues à la hausse au fil du temps – et l'élargissement de leur capacité à transférer des intérêts à partir des fonds d'investissement.

- **Le relèvement du plafond de prêts, actuellement fixé à 150 000 \$ depuis 2010.** Ce montant équivaut aujourd'hui à environ 211 000 \$, une fois rajusté selon l'indice des prix à la consommation. Les gestionnaires de SADC et les partenaires du réseau estiment largement que ce plafond est dépassé et insuffisant, compte tenu de l'inflation et de l'augmentation des coûts associés au démarrage ou à l'expansion d'une entreprise. Bien que le plafond n'ait pas été officiellement relevé, PacifiCan accorde aux SADC une marge de manœuvre considérable en matière de limites de prêts, sous réserve de certaines conditions. Un relèvement du plafond pourrait permettre aux SADC de promouvoir plus activement les prêts de plus grande valeur et stimuler la demande.

Bien que l'augmentation du plafond de prêts puisse accroître le risque de concurrence avec les institutions financières, la plupart des personnes clés consultées estiment que ce risque demeure faible. Les banques ciblent généralement des entreprises plus établies pour des prêts de plus grande valeur et se retirent de plus en plus des collectivités servies par le PDC. La confirmation qu'une demande de prêt a été refusée par une institution financière pourrait contribuer à démontrer l'absence de chevauchement.

Optimiser le nombre de SADC et leur répartition

Les représentants de PacifiCan, les partenaires du Réseau de développement des collectivités et les gestionnaires des SADC ont discuté des avantages potentiels d'une réduction du nombre de SADC. L'ajustement du nombre et de la répartition des SADC pourrait libérer des fonds pouvant être partagés entre les SADC ou utilisés pour améliorer le système. Cela pourrait améliorer l'équilibre de l'offre de services avec la demande et les besoins locaux, et faciliter de meilleures économies d'échelle dans les opérations. Bien qu'il n'y ait pas eu de consensus, des informateurs clés ont discuté des possibilités suivantes :

- **Exclure les zones densément peuplées.** Certains informateurs clés ont fait valoir que certaines collectivités sont devenues trop éloignées de l'intention du PDC. Les SADC n'étaient généralement pas établies dans les régions métropolitaines de recensement, définies par Statistique Canada comme des municipalités de plus de 100 000 habitants. Il n'était pas obligatoire que le PDC cesse de financer les SADC dont la population a dépassé cette limite ou d'ajuster les limites régionales couvertes par une SADC afin de réduire la population servie (en excluant certaines régions). Les résultats de l'évaluation indiquent qu'environ 39 % de la population servie par le PDC en Colombie-Britannique réside dans des régions comptant plus de 100 000 résidents, et que le besoin du PDC tend à diminuer à mesure que la taille de la collectivité augmente. D'autres ont fait valoir que les SADC dans les grandes collectivités ont une incidence précieuse et que les besoins peuvent varier grandement, peu importe la taille de la collectivité. Cinq municipalités de la Colombie-

Britannique sont servies par le PDC et comptent plus de 100 000 habitants; 4 des 34 SADC comptent au moins une collectivité de plus de 100 000 habitants.

- **Encourager la fusion.** Les régions où il pourrait y avoir fusion ont été désignées comme étant des régions éloignées où la demande n'est peut-être pas suffisante pour soutenir adéquatement un bureau, ainsi que des régions où les SADC sont situées à proximité (ce qui soulève la question de savoir si plus d'un bureau est nécessaire pour servir une région). Les SADC sont autorisées à se regrouper. Cela ne s'est pas produit, en partie parce qu'il n'y a pas eu beaucoup d'incitatifs pour encourager la fusion. Selon les modalités actuelles, chaque SADC peut recevoir un financement de fonctionnement maximal. Par conséquent, si deux bureaux ou plus se regroupent, ils devraient renoncer à une partie importante de leur financement de fonctionnement combiné. Il existe aussi d'autres facteurs dissuasifs à surmonter. Le conseil d'administration de chaque SADC peut avoir des réserves quant à savoir si sa collectivité sera adéquatement servie, comment la SADC fusionnée maintiendra une présence dans sa collectivité et comment le regroupement peut perturber les relations communautaires bien établies.

Possibilité d'amélioration : examiner les avantages et, s'il y a lieu, élaborer une stratégie ou un plan visant à optimiser le nombre et la répartition des SADC en Colombie-Britannique.

PacifiCan pourrait envisager :

- **de procéder à un examen des avantages** liés à un recentrage accru du programme par l'optimisation du nombre et de la répartition des SADC en Colombie-Britannique;
- d'élaborer, au besoin, **une stratégie et un plan d'optimisation;**
- **de réduire les obstacles financiers à la consolidation**, ce qui pourrait nécessiter des modifications aux modalités relatives au financement maximal de fonctionnement par SADC, et d'examiner des approches permettant aux SADC regroupées d'offrir efficacement des services sur l'ensemble de leur territoire élargi.

Accroître la participation des groupes en quête d'équité

Les données de la plus récente analyse de Statistique Canada (série 14) indiquent que la proportion de clientes et clients du PDC en Colombie-Britannique qui sont des femmes, des Autochtones ou des jeunes est globalement comparable à celle observée dans le groupe de comparaison des propriétaires d'entreprises. Des données plus détaillées sur les clientes et clients ayant reçu des prêts du PDC, compilées par PacifiCan, suggèrent toutefois que la participation des groupes en quête d'équité au programme de prêts du PDC est plus élevée que celle rapportée par Statistique Canada.

Ces données indiquent néanmoins que la proportion de clientes et clients du PDC, tant pour les prêts que pour l'ensemble des services, qui sont des femmes, des Autochtones, des jeunes ou des personnes en situation de handicap est demeurée relativement stable au fil du temps. Bien que certaines SADC s'emploient à renforcer leur mobilisation auprès des groupes en quête d'équité, les

intervenants ont souligné que l'application des pratiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) demeure inégale au sein du réseau. Certaines organisations ne disposent pas de cadres stratégiques en matière de DEI, de formation du personnel ou de programmes ciblés, ce qui se traduit par des approches davantage réactives que proactives. Des groupes tels que les femmes, les jeunes, les entrepreneurs autochtones et les personnes en situation de handicap demeurent mal servis dans certaines régions en raison de la stigmatisation, de limites liées à la conception des programmes et d'obstacles à l'accès, notamment la réticence à s'auto-identifier ou l'absence de produits financiers adaptés.

Possibilité d'amélioration : examiner les options et élaborer une stratégie visant à accroître la participation des principaux groupes cibles au PDC.

Les gestionnaires de SADC, les représentants de PacifiCan et les partenaires du réseau ont indiqué que des efforts supplémentaires pourraient être déployés pour mieux rejoindre ces groupes en quête d'équité, notamment par les moyens suivants :

- **établir des cibles de participation dans le cadre de la révision des NMR**, afin de renforcer l'importance accordée à l'équité et d'accroître la responsabilisation;
- **promouvoir plus activement le programme auprès des groupes cibles**, notamment au moyen de stratégies de marketing et de sensibilisation ciblées (p. ex. infolettres, médias sociaux, sites Web et médias traditionnels), de projets et d'événements de sensibilisation, ainsi que de partenariats avec les municipalités locales, les collectivités autochtones et divers groupes communautaires et groupes de ressources afin d'encourager les recommandations;
- **recruter davantage de membres du conseil d'administration et du personnel représentant ces groupes**, introduire des services sur mesure tels que le mentorat par les pairs, offrir davantage de formation dans des domaines tels que le handicap, les approches tenant compte des traumatismes, la réconciliation, l'inclusion et l'accessibilité, afin d'améliorer la portée et la qualité des services;
- **adapter les programmes et les processus pour mieux refléter les besoins propres à différents groupes démographiques**, par exemple en ajustant les procédures d'accueil de la clientèle, en offrant des documents, des ressources ou des services en plusieurs langues et en adoptant des approches souples permettant de rejoindre les clients là où ils se trouvent;
- **élargir l'accès à la formation du personnel et aux politiques**, notamment par la mise sur pied de comités sur la diversité, la réalisation d'améliorations en matière d'accessibilité, l'investissement dans le perfectionnement professionnel (p. ex. formation en Analyse comparative entre les sexes plus [ACS Plus] et certification du programme Les 4 saisons de

la réconciliation), la participation à des formations et à des séminaires en DEI, l'élaboration de politiques et l'intégration d'objectifs de DEI dans la planification stratégique. Ces initiatives témoignent d'un changement culturel plus large visant à intégrer l'inclusion dans les normes organisationnelles et le développement du leadership.