

Évaluation régionale du PDC – PacifiCan

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation		En accord / en désaccord	Mesures	Responsabilité	Date cible
1	Soutenir 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. 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.	En accord	Mesure : PacifiCan travaillera avec la CFBC afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de modernisation pour le réseau de SADC en Colombie-Britannique. Cette démarche comprendra l'exploration des points suivants, qui s'inscrivent dans la lignée d'autres recommandations issues de cette évaluation : • renforcer le rôle de la CFBC dans le soutien apporté au réseau de SADC en Colombie-Britannique; • améliorer l'efficacité opérationnelle du réseau; • optimiser le nombre de SADC et leur répartition; • encourager l'amélioration des résultats.	DG, Rendement et Politique des programmes	31 mars 2028
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	En accord	Mesure : Conformément aux mesures prévues en réponse à la recommandation n° 1, PacifiCan réexaminera son approche de financement afin d'en améliorer l'efficacité.	DG, Rendement et Politique des programmes	31 mars 2028

	consacrées au PDC, de fonds supplémentaires ponctuels 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.				
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	En accord	Mesure : Conformément aux mesures prévues en réponse à la recommandation n° 1, PacifiCan collaborera avec la CFBC afin de réviser le modèle actuel des normes minimales de rendement (NMR) et d'améliorer le rendement, notamment en : - révisant les indicateurs de rendement clés et les cibles minimales; - examinant la pertinence des classements actuels des SADC en fonction de leur rendement ou en proposant des modifications; - mettant en place des mesures incitatives plus fortes pour que les SADC dépassent les normes minimales de rendement.	DG, Rendement et Politique des programmes	31 mars 2028

	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 \$, plafond 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 servent des segments de clientèle différents et les banques se sont retirées de nombreuses collectivités.	Partiellement en accord	Mesure : PacifiCan réfléchira à des stratégies visant à augmenter le pourcentage de prêts actifs du PDC, notamment grâce aux mesures mentionnées en réponse à la recommandation n° 1, et en soutenant la CFBC dans ses efforts pour mieux faire connaître le programme et améliorer l'octroi des prêts du PDC au sein du réseau de SADC de la Colombie-Britannique. PacifiCan encouragera également les SADC de la Colombie-Britannique à recourir aux marges de manœuvre existantes pour accorder, à titre exceptionnel, des prêts supérieurs à 150 000 dollars.	DG, Rendement et Politique des programmes	31 mars 2028

5	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, 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 servie 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 problèmes 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.	En accord	Mesure : Conformément aux mesures prévues en réponse à la recommandation n° 1, PacifiCan travaillera en étroite collaboration avec la CFBC afin d’élaborer et de mettre en œuvre une stratégie visant à optimiser le nombre et la répartition des SADC en Colombie-Britannique.	DG, Rendement et Politique des programmes	31 mars 2028
6	Examiner les options et élaborer une stratégie visant à accroître la participation de principaux groupes cibles 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	Partiellement en accord	Mesure : PacifiCan continuera à collecter des données sur le rendement du PDC pour les clients appartenant aux groupes d’inclusion suivants : les femmes, les jeunes, les autochtones, les personnes handicapées. Mesure : PacifiCan continuera à promouvoir la diversité, l’équité et l’inclusion au sein des	DG, Rendement et Politique des programmes	En cours

	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. Options envisagées pour améliorer l'équité : 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.		SADC, notamment en les encourageant à constituer des conseils d'administration représentatifs de leurs collectivités. Les SADC sont des organisations indépendantes à but non lucratif qui sont responsables des décisions relatives à la gouvernance de leur conseil d'administration et à la composition de leur personnel, y compris l'adoption de toute pratique en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.		
--	--	--	---	--	--