



Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada

Western Economic
Diversification Canada

Évaluation des activités liées au commerce et à l'investissement

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Politiques et Orientation stratégique

Le 12 décembre 2013

Table des matières

RÉSUMÉ

SECTION 1 : INTRODUCTION	1
1.1 BUT DE L'ÉVALUATION	1
1.2 STRUCTURE DU RAPPORT	3
SECTION 2 : ACTIVITÉS DE DEO LIÉES AU COMMERCE ET À L'INVESTISSEMENT	4
SECTION 3: MÉTHODE D'ÉVALUATION	9
3.1 MODÈLE LOGIQUE ET CADRE D'ÉVALUATION	9
3.2 PRINCIPALES SOURCES DE RENSEIGNEMENTS	10
SECTION 4 : PRINCIPALES CONSTATATIONS	17
4.1 PERTINENCE	17
4.2 RENDEMENT – ATTEINTE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS	28
4.3 RENDEMENT : EFFICIENCE ET ÉCONOMIE	39
4.4 RECOMMANDATIONS	44

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), en tant que ministère fédéral ayant comme mandat le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest du pays, joue un rôle essentiel en aidant les Canadiens de l'Ouest à accroître leur présence sur les marchés internationaux, compte tenu de l'importante contribution du commerce et de l'investissement à la croissance économique. Le commerce international et les investissements étrangers directs, deux composantes importantes de ce rôle, sont des priorités stratégiques du Ministère depuis 2007-2008. Dans le cadre de l'Architecture d'activités de programmes (AAP) de 2010-2011 à 2012-2013, les activités liées au commerce et à l'investissement de DEO relevaient de l'activité de programme Expansion des entreprises et des deux sous-activités Développement des marchés et du commerce et Investissement étranger direct.

Le Ministère collabore avec des partenaires fédéraux, provinciaux et sectoriels afin d'aider les petites et moyennes entreprises à se préparer au commerce international et à y prendre part, d'améliorer les corridors commerciaux importants pour l'Ouest du Canada et de renforcer les capacités de la région à attirer et à conserver des investissements étrangers directs (IED). Le Ministère travaille en étroite collaboration avec des organismes sans but lucratif afin d'atteindre ses objectifs en matière de commerce et d'investissement. Parmi les initiatives liées au commerce et à l'investissement financées par DEO, mentionnons les projets de subventions et contributions (S et C), le Programme de la plateforme nord-américaine (PPNA), les approvisionnements et les Retombées industrielles et régionales (RIR), l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, ainsi que les activités de recherche et de représentation.

Le but du projet était d'effectuer une évaluation des activités de DEO liées au commerce et à l'investissement, conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor, axée sur la pertinence et le rendement. L'évaluation couvrait la période de 2007-2008 à 2011-2012.

MÉTHODE

Le projet a été mené en deux étapes. La première visait l'élaboration d'un cadre de référence et d'un plan de travail détaillé. Le travail de recherche sur le terrain, entrepris dans le cadre de la seconde étape, comprenait un examen exhaustif de la documentation, une analyse des projets et de la base de données, ainsi que des entrevues auprès de 42 personnes-ressources, soit des employés et des membres de la direction de DEO et d'autres représentants des gouvernements fédéral et provinciaux, et des autorités régionales. Un sondage a été mené auprès de 79 participants, notamment des promoteurs de projets ayant obtenu un financement et leurs bénéficiaires, mais également des promoteurs à qui un financement a été refusé et des organisations qui n'ont pas demandé de financement. Huit projets ont fait l'objet d'une étude de cas et des groupes de discussion ont été organisés à Winnipeg, à Saskatoon, à Edmonton et à Vancouver, avec 37 participants.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Pertinence : Besoin continu à l'égard des activités liées au commerce et à l'investissement

- Les faits tirés de l'évaluation révèlent que les intervenants comprennent mal le rôle du Ministère en matière de commerce et d'investissement. Le Ministère doit améliorer sa collaboration avec les intervenants afin de mieux faire connaître son mandat en ce qui a trait au commerce et à l'investissement.
- Les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés ont souligné la nécessité de lancer des projets qui aident les petites et moyennes entreprises à accéder à des marchés nouveaux et émergents (p. ex. formation sur la préparation à l'exportation, marketing pour mieux faire connaître les forces de l'Ouest canadien et services de jumelage) et qui appuient la commercialisation des technologies. Les répondants ont indiqué que les besoins à l'égard de cette forme d'aide deviennent de plus en plus pressants et que la nature des besoins a évolué au cours des dernières années.
- Les personnes-ressources jugent que le Ministère est assez efficace pour ce qui est de cerner les besoins et les marchés émergents. Le Ministère a tendance à agir « en réaction » aux événements, plutôt qu'à adopter une approche stratégique et proactive au financement de projets. Parmi les lacunes dégagées relativement au soutien fourni, notons le manque de formation et de conseils pour les petites et moyennes entreprises qui leur permettraient d'acquérir les compétences nécessaires pour participer aux activités commerciales et attirer des investissements, l'absence de soutien direct aux petites et moyennes entreprises et le financement insuffisant de certains coûts particuliers liés au commerce et à l'investissement (p. ex. déplacements et hébergement).
- D'autres organisations de l'Ouest du Canada offrent une aide liée au commerce et à l'investissement, notamment les partenaires fédéraux, provinciaux, régionaux et sectoriels. L'ensemble des services offerts par ces organisations est jugé assez efficace pour répondre aux besoins régionaux.
- La probabilité que les projets soient mis en œuvre sans l'aide du Ministère était de 18 %, en moyenne. La plupart des projets (67 %) qui ont fait l'objet d'une demande de financement, finalement refusée, ne sont pas allés de l'avant.

Pertinence – Harmonisation avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral

- Depuis 2007-2008, le Rapport sur les plans et priorités de DEO réitère le caractère prioritaire du commerce et de l'investissement. Le Ministère contribue ainsi à la Stratégie commerciale mondiale et au Cadre de politique national sur les portes et corridors du gouvernement du Canada. Les activités du Ministère relatives au commerce et à l'investissement sont également conformes au Plan d'action économique de 2013 du gouvernement du Canada.

Pertinence – Conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

- L'étude de la documentation effectuée dans le cadre de cette évaluation indique que les gouvernements sont particulièrement bien placés pour aider les entreprises à surmonter les obstacles au commerce en leur donnant accès aux réseaux des secteurs privé et public. La plupart des personnes-ressources et presque tous les promoteurs de projets s'entendent pour dire que le financement des activités liées au commerce et à l'investissement constitue un rôle approprié pour le Ministère, puisqu'elle est conforme à son mandat de soutenir la diversification économique et la croissance dans l'Ouest du Canada.

Rendement – Atteinte des résultats escomptés

- Selon les personnes-ressources, les activités du Ministère en matière de commerce et d'investissement se sont révélées assez efficaces pour répondre aux besoins cernés. Les projets efficaces sont ceux qui appuient la participation des petites et moyennes entreprises aux salons professionnels et aux activités d'exploration du marché, la promotion des capacités de l'Ouest canadien auprès des investisseurs ou des acheteurs étrangers potentiels et l'établissement de partenariats et de réseaux sur la scène internationale.
- Les promoteurs de projets financés ont jugé leurs projets efficaces pour atteindre leurs objectifs, plus particulièrement pour ce qui est d'inciter les entreprises à développer leurs activités à l'étranger. Les participants aux groupes de discussion et les répondants des études de cas conviennent que le Ministère a réussi à cerner les besoins à l'égard de projets particuliers, et à y répondre.
- Même si certains projets sont toujours en cours, les projets liés au commerce et à l'investissement des cinq dernières années sont en bonne voie d'atteindre leurs cibles fixées en matière de rendement. Sur une base cumulative, 14 des 21 indicateurs associés à au moins deux projets liés au commerce et à l'investissement ont déjà été atteints, et certains sont presque atteints.
- Quant à l'atteinte des résultats immédiats des projets de DEO en matière de commerce et d'investissement, les personnes-ressources ont accordé de bonnes notes aux résultats liés à l'efficacité des projets axés sur la formation de nouveaux partenariats et réseaux et des projets axés sur une meilleure connaissance des marchés prioritaires de l'Ouest canadien.
- Parmi les autres répercussions des activités du Ministère en matière de commerce et d'investissement, notons la croissance des secteurs régionaux émergents, le renforcement des relations d'affaires et les retombées économiques dérivées des projets.
- La plupart des projets financés par DEO ont mené à d'autres projets et investissements, notamment de nouveaux investissements ou de nouvelles ententes d'exportation, ainsi qu'au maintien de projets et de partenariats qui ne requièrent plus l'aide financière du Ministère. Les bénéficiaires (participants aux projets) ont mentionné que leur entreprise a atteint ses objectifs, plus particulièrement en ce qui a trait à l'élargissement des réseaux et à l'exploration de nouveaux débouchés.

- Les principaux facteurs qui ont contribué au succès des projets sont les suivants : ressources visant à rapprocher les entreprises des marchés internationaux (p. ex. consultants et décideurs clés présents lors de certains événements), soutien et aide financière de DEO ou d'autres ministères fédéraux, des provinces et de l'industrie. Les facteurs qui ont le plus souvent freiné ou limité le succès des projets sont des échéanciers trop serrés pour atteindre les cibles fixées, les capacités déficientes des organisations clientes et des bénéficiaires des projets, des ressources financières limitées, le ralliement insuffisant des partenaires municipaux et de l'industrie, ainsi que la méconnaissance de la région par les investisseurs et acheteurs.

Rendement – Efficience et économie

- Les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés s'entendent pour dire que les objectifs et les groupes cibles des projets financés étaient bien définis et les activités bien exécutées. Certains représentants ont émis des critiques relativement au processus d'approbation, notamment en ce qui a trait au caractère imprécis et ambigu de certains processus menant à la décision de financer ou non un projet et aux incohérences entre les régions quant aux types et aux coûts des projets financés. Même si certains sont satisfaits du soutien de DEO, plusieurs promoteurs ont souligné que le processus d'approbation était trop lent et que les communications au sujet des directives et exigences manquaient de précision.
- Les dépenses du Ministère liées au commerce et à l'investissement totalisaient 38,2 millions de dollars et les dépenses opérationnelles ont totalisé 7,0 millions de dollars au cours de la période de l'évaluation. Cela révèle qu'il en coûte au Ministère 1 \$ pour administrer 5,4 \$ en paiements de transfert pour des activités liées au commerce et à l'investissement. On constate ainsi que les coûts d'exploitation sont relativement faibles par rapport à la portée et à l'étendue des projets liés au commerce et à l'investissement entrepris, et aux résultats obtenus. Les représentants de DEO sont assez d'accord pour dire qu'il existe des processus pour allouer et coordonner les ressources à l'échelle du Ministère, mais qu'une amélioration des communications et de la coordination serait souhaitable.
- Les personnes-ressources et les promoteurs considèrent le financement du Ministère comme un catalyseur permettant de dégager d'autres sources de financement. En général, à chaque dollar investi par le Ministère correspondait 1,4 \$ provenant d'autres sources. Une évaluation des sous-activités de programme Commerce et Investissement de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) menée en 2010 révèle qu'en moyenne 0,99 \$ ont été investis par d'autres sources pour chaque dollar investi par l'APECA. Le ratio de contrepartie du Ministère se compare avantageusement à celui de l'APECA.
- Plusieurs améliorations ont été proposées, notamment la simplification des processus d'approbation de projets et de remboursement du financement, la clarification et la communication des mesures de soutien offertes et des critères d'admissibilité, l'amélioration des structures de gouvernance interne et de la collaboration avec des partenaires de l'industrie, de même qu'avec les instances fédérales, régionales et provinciales. On a également proposé certaines améliorations quant à l'uniformisation et à l'allocation des fonds entre les régions et recommandé d'adopter une approche plus proactive pour former des

partenariats et lancer des projets, de soutenir les petites et moyennes entreprises directement et d'harmoniser les programmes à ceux d'autres agences de développement régional en ce qui a trait au commerce et à l'investissement, de façon à établir des bases communes à l'échelle du pays.

Recommandations

Les recommandations qui suivent découlent des données recueillies et des conclusions de l'étude :

Recommandation 1 : Le Ministère devrait adopter une approche cohérente et fournir des précisions quant aux coûts et aux activités des projets liés au commerce et à l'investissement, dans toutes les régions.

Recommandation 2 : Le Ministère devrait s'attacher à mieux faire connaître son mandat lié au commerce et à l'investissement grâce à une plus grande collaboration et coordination avec les intervenants fédéraux, provinciaux et sectoriels.

SECTION 1 : INTRODUCTION

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), en tant que ministère fédéral ayant pour mandat le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest du pays, joue un rôle essentiel en aidant les Canadiens de l'Ouest à accroître leur présence sur les marchés internationaux, compte tenu de l'importante contribution du commerce et de l'investissement à la croissance économique. Le commerce international et les investissements étrangers directs, deux composantes importantes de ce rôle, sont des priorités stratégiques du Ministère depuis 2007-2008. Dans le cadre de l'Architecture d'activités de programmes (AAP)¹ précédente, les activités liées au commerce et à l'investissement de DEO relevaient de l'activité de programme Expansion des entreprises et des deux sous-activités Développement des marchés et du commerce et Investissement étranger direct. Au sein du Ministère, il existe également une équipe horizontale de la compétitivité internationale (CI) qui dirige et coordonne la majeure partie des activités liées au commerce et à l'investissement du Ministère. L'équipe de la CI a élaboré un cadre du commerce international et des investissements en 2008 et 2009 et un cadre triennal pour 2010-2013. L'équipe a produit un plan de travail annuel reposant sur le cadre triennal et préparé un rapport annuel sur cette période.

Le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD)² est le principal responsable des politiques et des programmes liés aux affaires étrangères et au commerce international au Canada. DEO collabore avec le MAECD en prenant part à une approche pangouvernementale qui permet aux Canadiens de s'adonner au commerce à l'échelle mondiale et de bâtir une économie forte et stable. Les activités de DEO liées au commerce et à l'investissement sont guidées par le plan Avantage Canada et la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada. Afin de créer des débouchés commerciaux pour les Canadiens de l'Ouest sur la scène internationale, DEO travaille également avec d'autres ministères fédéraux, les provinces, les municipalités et des associations sectorielles. DEO, comme d'autres organismes de développement régional (ODR), met l'accent sur le soutien aux initiatives liées au commerce et à l'investissement qui permettent de combler les lacunes observées dans la région ou d'étoffer les services déjà existants. DEO, contrairement à d'autres ODR, ne travaille pas directement avec les petites et moyennes entreprises, mais offre plutôt un soutien aux organismes sans but lucratif pour aider indirectement les PME.

1.1 BUT DE L'ÉVALUATION

Le projet avait pour but d'effectuer une évaluation des activités de DEO liées au commerce et à l'investissement des cinq dernières années. Conformément à la Politique sur l'évaluation de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation a porté sur la pertinence et le rendement (efficacité et économie).

¹ Une nouvelle AAP ministérielle a été mise en place en 2013-2014. Dans le cadre de la nouvelle AAP, les sous-activités Développement des marchés et du commerce et Investissement étranger direct ont été fusionnées dans le sous-programme Commerce, investissement et accès aux marchés.

² Il s'agit du nouveau nom du Ministère, qui s'appelait auparavant le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI).

Les activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement ont été évaluées en 2008 dans le cadre de l'évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. La présente évaluation comprendra ce qui suit :

- Toutes les activités de DEO liées au commerce et à l'investissement de 2007-2008 à 2011-2012 définies comme des projets de subventions et contributions dans les domaines du commerce et de l'investissement, financées dans le cadre du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest;
- L'évaluation repose sur les conclusions de l'évaluation du Programme de la plateforme nord-américaine de 2012 et de l'évaluation des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest de 2012.

La liste des questions posées est présentée dans le tableau ci-dessous.

Questions examinées dans le cadre de l'évaluation	Questions de l'évaluation
Nécessité du programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les principaux besoins de l'Ouest du Canada en ce qui a trait au commerce et à l'investissement (p. ex. services de préparation au commerce international)? Ces besoins sont-ils bien documentés? DEO est-il bien informé des priorités de l'Ouest du Canada en matière de commerce et d'investissement? 2. Compte tenu de la priorité accordée par DEO au commerce et à l'investissement, les mesures ciblent-elles les marchés principaux et répondent-elles aux nouveaux besoins exprimés? DEO s'est-il suffisamment adapté à l'évolution du contexte entourant le commerce et l'investissement? 3. Dans quelle mesure les activités entreprises dans le cadre des sous-activités Développement des marchés et du commerce et Investissement étranger direct sont-elles conformes aux besoins de l'Ouest du Canada en matière de commerce et d'investissement et aux résultats attendus par le Ministère? 4. Dans quelle mesure les activités liées au commerce et à l'investissement de DEO sont-elles conformes aux plans et aux priorités du Ministère, ainsi qu'aux priorités et stratégies pangouvernementales? <ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère a-t-il un rôle nécessaire et légitime à jouer afin d'accroître la capacité d'exportation des PME de l'Ouest du Canada et leurs ventes à l'échelle internationale? • Le Ministère a-t-il un rôle nécessaire et légitime à jouer pour tenter de mieux faire connaître les possibilités d'investissement et susciter un intérêt à leur égard?
Atteinte des résultats escomptés	<ol style="list-style-type: none"> 5. Dans quelle mesure les activités liées au commerce et à l'investissement ont-elles permis d'obtenir les résultats attendus? 6. Dans quelle mesure les résultats obtenus grâce aux activités liées au commerce et à l'investissement de DEO ont-ils contribué à la création de PME solides dans l'Ouest du Canada, capables de demeurer concurrentielles à l'échelle du pays, mais également sur les marchés mondiaux? 7. Quels facteurs ont facilité ou freiné le succès des activités liées au commerce et à l'investissement de DEO? De quelle façon ces facteurs se sont-ils répercutés sur la participation du Ministère aux activités liées au commerce et à l'investissement au fil du temps?
Efficienc e et économie	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quels mécanismes ont été mis en place pour favoriser la communication, échanger de l'information et coordonner les activités et les ressources liées au commerce et à l'investissement au sein du Ministère? Ces mécanismes sont-ils efficaces pour coordonner les activités, échanger de l'information et des pratiques exemplaires et limiter les doublons?

Questions examinées dans le cadre de l'évaluation	Questions de l'évaluation
	<p>9. Les ressources allouées aux activités liées au commerce et à l'investissement sont-elles utilisées efficacement? Quelles améliorations (p. ex. conception/options de prestation différentes) pourraient être apportées pour accroître l'efficacité? DEO devrait-il apporter des changements pour faire face à de nouveaux défis en matière de commerce et d'investissement? Dans quelle mesure les clients sont-ils satisfaits des processus d'approbation et du niveau et type de soutien et de services fournis?</p> <p>10. Dans quelle mesure des évaluations du rendement sont-elles entreprises et utilisées pour relier les extrants, les résultats attendus et les résultats obtenus aux activités de DEO liées au commerce et à l'investissement?</p>

1.2 STRUCTURE DU RAPPORT

La section 2 présente un profil des activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement, alors que la section 3 fournit une description de la méthode d'évaluation retenue. La section 4 décrit les principales conclusions de l'évaluation et propose des recommandations.

SECTION 2 : ACTIVITÉS DE DEO LIÉES AU COMMERCE ET À L'INVESTISSEMENT

DEO collabore avec des partenaires fédéraux, provinciaux et sectoriels afin d'aider les petites et moyennes entreprises à se préparer au commerce international et à y prendre part, d'améliorer les corridors commerciaux importants pour l'Ouest du Canada et de renforcer les capacités de la région à attirer des investissements étrangers directs (IED). Le Ministère travaille avec des organismes sans but lucratif afin d'atteindre ses objectifs en matière de commerce et d'investissement. Parmi les initiatives liées au commerce et à l'investissement financées par DEO, mentionnons les projets de subventions et contributions (S et C), le Programme de la plateforme nord-américaine (PPNA), les approvisionnements et les Retombées industrielles et régionales (RIR), l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, ainsi que les activités de recherche et de représentation en matière de commerce et d'investissement. Ces initiatives sont décrites ci-dessous :

Projets de S et C – Des paiements de transfert sont versés pour soutenir les projets entrepris dans le cadre des deux sous-activités de l'Architecture des activités de programme (AAP), soit Développement des marchés et du commerce et Investissements étrangers directs, relevant du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO). En tout, 60 projets découlaient de la sous-activité Développement des marchés et du commerce et 3 découlaient de la sous-activité Investissements étrangers directs.

Le rôle du Ministère en matière d'IED s'est révélé plus sélectif, compte tenu de la contribution importante des organisations de développement économique provinciales, régionales et municipales pour attirer les IED dans leur région. Cependant, le Ministère a versé une aide financière à des organisations provinciales, municipales et sectorielles afin d'organiser des missions d'investissements comprenant l'accueil de délégations étrangères dans l'Ouest du Canada et la participation à des missions à l'étranger. Même si seulement quelques projets de S et C relevaient de la sous-activité Investissements étrangers directs, bon nombre des projets lancés dans le cadre de la sous-activité Développement des marchés et du commerce comprenaient une solide composante d'IED.

Le tableau suivant présente les investissements réalisés dans ces 63 projets de 2007-2008 à 2011-2012.

Projets de subventions et contributions 2007-2008 à 2011-2012

Initiatives du PDEO	N^{bre} de projets	Financement approuvé par DEO	Financement total	Pourcentage de DEO
Soutien aux conférences	2	33 283 \$	657 774 \$	5 %
Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) ronde III (2008-2012)	16	11 532 671 \$	42 883 021 \$	27 %
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	41	26 685 504 \$	49 968 439 \$	53 %
EPDEO ronde II (2003-2008)	4	1 185 382 \$	1 936 776 \$	61 %
Total	63	39 436 840 \$	95 446 010 \$	41 %

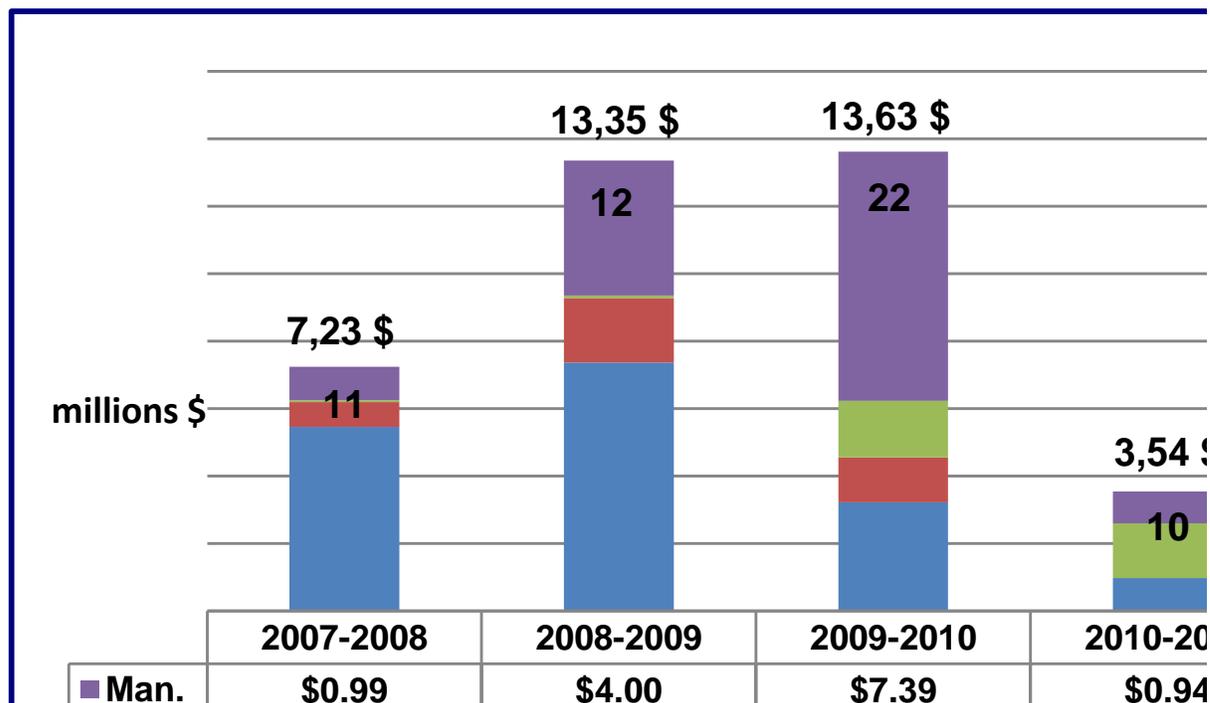
Source : Base de données du Portail de projets de DEO

Voici quelques exemples des types d'activités :

- Les activités de mobilisation relatives aux marchés mondiaux, comprenant les services de consultation sur le commerce international, les stratégies de marketing internationales et les activités de représentation, les salons professionnels, ainsi que les missions de commerce et d'investissement (p. ex. soutien à la mission des quatre Premières Nations hôtes de la C.-B. à Beijing – financement de DEO de 59 000 \$ en 2008-2009);
- Les activités visant à accroître les IED dans l'Ouest du Canada, comme l'élaboration d'un programme dont le but était d'attirer des investissements étrangers lors des Jeux olympiques de 2010 (financement de DEO de 805 000 \$ en 2009-2010);
- Les activités entourant la formation de partenariats technologiques et scientifiques internationaux, comme le soutien à un laboratoire de maltage et de brassage et d'un centre d'essais au Manitoba (financement de DEO de 279 000 \$ en 2009-2010).

Les chiffres suivants indiquent le nombre de projets de S et C approuvés et la valeur du financement consenti dans le domaine du commerce et de l'investissement, par région et par année. Le soutien de DEO au commerce et à l'investissement a connu un sommet en 2009-2010, en grande partie attribuable aux Jeux olympiques de 2010 et à plusieurs grands projets du PDEO.

Approbations des projets liés au commerce et à l'investissement (S et C)



Programme de la plateforme nord-américaine (PPNA) - Depuis 2003, DEO a participé à deux programmes de partenariat fédéraux visant à tisser des liens entre le Canada et les États-Unis et à promouvoir le commerce et l'investissement entre les deux pays. Entre 2003 et 2008, DEO a versé 5 millions de dollars pour l'Initiative de représentation accrue (IRA) des États-Unis et a lancé 75 projets de développement du commerce international (totalisant 1 million de dollars) afin d'aider les entreprises de l'Ouest du Canada à exploiter des débouchés sur le marché américain. Ces succès ont incité DEO, en 2008, à investir encore 3,75 millions de dollars sur cinq ans (jusqu'en 2013) dans le programme succédant à l'IRA, le Programme de la plateforme nord-américaine (PPNA). Le PPNA repose sur les résultats de l'IRA et propose une approche fédérale coordonnée pour faire progresser les intérêts canadiens en matière de représentation, de commerce et d'investissement et de sciences et de technologies aux États-Unis et au Mexique. Une évaluation du PPNA de 2012 menée par le MAECD a révélé que les partenariats du PPNA ont favorisé la participation de milliers d'entreprises, d'industries et de représentants du gouvernement canadien, de tout le pays, à des activités et des événements mettant en valeur les forces du Canada. En outre, les partenariats du PPNA ont contribué à mieux faire connaître les intérêts et les capacités du Canada. La formation offerte aux partenaires dans le cadre du PPNA a été très appréciée et semble avoir permis aux employés de renforcer leurs capacités et d'améliorer leur rendement.

Approvisionnements et Retombées industrielles régionales (RIR) - Le Ministère joue un rôle important pour aider les entreprises de l'Ouest du Canada à accéder au marché des RIR du gouvernement du Canada, plus particulièrement dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, par le truchement de son activité de programme Représentation. Les initiatives mises de l'avant par le Ministère dans le cadre de cette priorité comprennent notamment des foires et des missions commerciales, ainsi que des projets de développement de marchés et de produits. La Politique des RIR du gouvernement du Canada fait partie du processus d'acquisition général s'appliquant aux achats importants dans les domaines de la défense et de la sécurité et soutient le développement industriel à long terme du Canada en exploitant les débouchés découlant des nouveaux investissements dans l'équipement militaire, dont peuvent se prévaloir les PME. Une évaluation de la fonction de représentation du Ministère est prévue pour 2015-2016 et portera sur les RIR de façon plus détaillée. L'évaluation actuelle portait sur les projets de S et C en matière de RIR associés au commerce et à l'investissement et ayant pour but d'aider les petites et moyennes entreprises de l'Ouest canadien à accéder aux chaînes d'approvisionnement mondiales des grandes sociétés internationales du secteur de la défense et de l'aérospatiale.

Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique - Le Ministère a soutenu les portes d'entrée et corridors commerciaux dans l'Ouest du Canada, notamment l'Initiative de la Porte d'entrée et du Corridor de l'Asie-Pacifique (IPCAP) et le Corridor de commerce au centre du continent, afin d'aider la région à participer aux chaînes de valeur mondiales en facilitant le transport des biens entre l'Ouest du Canada et l'Asie-Pacifique et les États-Unis et le Mexique. L'IPCAP est une initiative fédérale horizontale qui comprend des investissements stratégiques et des mesures connexes visant à créer un réseau de transport de calibre mondial qui facilite l'expédition de biens entre le Canada et l'Asie-Pacifique, alors que le Corridor de commerce au centre du continent relie l'Ouest du Canada aux régions de l'Ouest et du Sud des États-Unis et au Mexique grâce à un réseau de routes et de chemins de fer. Le Ministère a participé aux travaux de plusieurs comités de l'IPCAP et d'autres comités fédéraux afin de défendre les intérêts de l'Ouest du Canada, notamment le comité interministériel des SMA sur les portes d'entrée et corridors et le comité directeur interministériel de l'IPCAP.

Par le truchement de l'IPCAP, DEO a reçu 4,4 millions de dollars pour entreprendre deux grandes initiatives : a) 4 millions de dollars en 2006-2008 destinés aux autorités portuaires du fleuve Fraser afin de draguer le fleuve pour assurer la compétitivité de cette voie de navigation commerciale; et b) 400 000 \$ pour effectuer des recherches et consulter les intervenants de l'Ouest sur le potentiel économique et les débouchés de l'IPCAP. Voici quelques exemples des projets de recherches menés :

- Voyage d'étude North Asian Ports des installations scientifiques et technologiques de l'Ouest canadien;
- Économie de la porte d'entrée de l'Ouest du Canada – la Fondation Asie Pacifique du Canada a entrepris une analyse des portes d'entrée internationales les plus efficaces et mené des études de cas pour dégager les caractéristiques de leur succès;
- Évaluation des besoins économiques communautaires – la Saskatchewan et le Manitoba ont organisé des séances de mobilisation avec des intervenants afin de cerner les lacunes ou les besoins à combler pour aider les collectivités à faire des affaires en Asie;

- Foire internationale de Chine sur les investissements et le commerce – DEO a élaboré des documents promotionnels pour favoriser les investissements étrangers dans l'Ouest du Canada;
- Leading the Way – DEO a effectué des études de cas d'entreprises canadiennes qui connaissent du succès en Asie afin d'encourager d'autres PME canadiennes à suivre leur exemple.

Recherche et représentation - Afin de mieux comprendre la participation de l'Ouest du Canada au sein des marchés internationaux, le Ministère soutient plusieurs projets de recherche sur le commerce et l'investissement dans cette région. Cette activité contribue également à l'activité de programme Politiques, représentation et coordination (et à ses résultats connexes). De récents rapports ont examiné les chaînes de valeur mondiales et le commerce d'intégration de l'Amérique du Nord, les tendances en matière d'IED au Canada, les obstacles au commerce avec les États-Unis et les façons d'aider les PME canadiennes à pénétrer les marchés internationaux. En outre, en 2006, le Ministère a créé un outil de marketing des investissements intitulé *L'Ouest canadien – là où l'esprit d'innovation rencontre un monde de possibilités* pour attirer des investissements étrangers dans l'Ouest du Canada.

SECTION 3 : MÉTHODE D'ÉVALUATION

Cette section décrit le concept, la méthode et les limites de l'évaluation.

3.1 MODÈLE LOGIQUE ET CADRE D'ÉVALUATION

Aucun modèle logique n'a été élaboré pour les activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement. Le modèle logique suivant a été conçu pour faciliter l'évaluation, et il reflète les activités, la portée, les réalisations et les résultats des sous-activités Développement des marchés et du commerce et Investissements étrangers directs, qui relèvent de l'activité de programme Expansion des entreprises de l'Architecture des activités de programme (AAP).

MODÈLE LOGIQUE : COMMERCE ET INVESTISSEMENTS

Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre des projets de S et C - Exécution du Programme de la plateforme nord-américaine (PPNA) - Mise en œuvre des projets de S et C liés à la Politique des RIR - Soutien aux initiatives liées aux portes d'entrées et aux corridors - Recherche et représentation – Commerce et investissements 	
Extrants	<p>Marché et commerce</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche - Renforcement des capacités et sensibilisation (formation/encadrement et colloques) - Développement du marché - Marketing - Missions et infrastructure commerciale 	<p>Investissements étrangers directs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche - Formation sur l'investissement - Marketing de l'investissement, et activités et événements promotionnels - Missions d'investissement
Portée	<p>Marché et commerce : ministères fédéraux, gouvernements provinciaux, autorités municipales; agences économiques régionales, municipales et provinciales; associations sectorielles et petites et moyennes entreprises (indirectement)</p>	<p>Investissements étrangers directs : agences économiques provinciales, municipales et régionales; investisseurs potentiels et réels</p>
Effets immédiats	<p>Marché et commerce Sensibilisation accrue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux faire connaître l'Ouest canadien dans les marchés prioritaires - Mieux faire connaître les débouchés commerciaux des entreprises dans l'Ouest du Canada <p>Capacités accrues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus grande capacité des entreprises de l'Ouest du Canada à pénétrer de nouveaux marchés d'exportation - Plus grande capacité des PME de l'Ouest à accéder aux chaînes de valeur mondiales, y compris aux projets d'approvisionnement <p>Partenariats et réseaux plus étendus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre de partenariats internationaux, notamment dans le domaine 	<p>Investissements étrangers directs Sensibilisation accrue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux faire connaître l'Ouest du Canada dans certains marchés afin de présenter la région comme une destination concurrentielle en matière d'investissements - Mieux faire connaître les capacités technologiques de l'Ouest du Canada - Mieux faire connaître les portes et corridors commerciaux de l'Ouest du Canada <p>Capacités accrues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux faire connaître les tendances et enjeux en matière d'investissements et les pratiques exemplaires - Capacité accrue d'attirer des investissements étrangers <p>Intérêt accru des investisseurs étrangers à l'égard</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - des sciences et des technologies - Augmentation du nombre de produits nouveaux ou existants destinés aux marchés internationaux - Augmentation du taux de pénétration des biens et services de l'Ouest au sein des marchés internationaux <p>Infrastructure commerciale améliorée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des ports et des infrastructures connexes (pour faciliter l'expédition des marchandises) - Amélioration des infrastructures dans des secteurs connexes (p. ex. tourisme) pour favoriser l'exportation 	de l'Ouest du Canada
		<ul style="list-style-type: none"> - Accroître le nombre d'investisseurs étrangers qui souhaitent investir dans l'Ouest du Canada
Effets intermédiaires	<p>Marché et commerce – Présence accrue sur les marchés internationaux grâce au développement des capacités des PME de l'Ouest du Canada qui sont mieux en mesure d'exporter leurs produits et de les vendre</p> <p>Investissements étrangers directs – Intensification des investissements étrangers dans l'Ouest du Canada</p>	
Long terme	Des PME prospères dans l'Ouest du Canada ayant la capacité de demeurer concurrentielles sur les marchés mondiaux.	

Ce modèle logique résume les liens qui relient les activités, les résultats et les effets prévus des activités de DEO liées au commerce et à l'investissement. Le cadre de l'évaluation repose sur ce modèle logique.

3.2 PRINCIPALES SOURCES DE RENSEIGNEMENTS

Le projet a été mené en deux étapes. La première visait l'élaboration d'un cadre de référence et d'un plan de travail détaillé. Ce plan exposait les stratégies et méthodes devant servir à la deuxième étape du projet. Le travail de recherche sur le terrain, entrepris dans le cadre de la deuxième étape, comprenait un examen exhaustif de la documentation, des entrevues menées auprès des personnes-ressources, des études de cas et des groupes de discussion.

Consultations préliminaires

Des consultations préliminaires ont été menées à l'administration centrale de DEO et auprès des employés des régions afin d'établir une liste exhaustive des projets, des principales personnes-ressources et des participants au sondage et aux études de cas. Cela a mené à l'élaboration du cadre de référence de l'évaluation. Le cadre de référence, comprenant le cadre d'évaluation, a été examiné par l'équipe de la compétitivité internationale et par la haute direction. Ces consultations ont également permis d'obtenir certaines données préliminaires.

Examen de la documentation et analyse de la base de données des projets

Un examen exhaustif des documents du Ministère et de la documentation ayant trait aux activités liées au commerce et à l'investissement de DEO a été effectué. L'information sur les projets et le rendement en lien avec les activités de DEO en matière de commerce et d'investissement provient de la base de données sur les projets du Ministère et a été analysée. L'examen de la documentation comprend :

- Un examen détaillé des documents de politique pertinents élaborés par le Ministère, y compris les plans stratégiques, les rapports annuels sur les activités de DEO liées au commerce et à l'investissement, les notes d'information, les plans ministériels et les documents d'orientation.
- Une étude de la littérature sur le sujet du commerce et de l'investissement produite par des experts du domaine.
- Un examen des rapports d'évaluation antérieurs du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest.
- Un examen de l'évaluation des activités liées au commerce et à l'investissement de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

Entrevues avec les personnes-ressources

En tout, nous avons interrogé 42 personnes-ressources. Le tableau ci-dessous donne le nombre visé d'entrevues et le nombre d'entrevues réalisées dans chacun des groupes de personnes-ressources, ainsi qu'une brève description de l'échantillon de chaque groupe.

Personnes-ressources interrogées, par groupe

Personnes-ressources	Entrevues réalisées	Nombre visé	Description de l'échantillon
Direction et employés de DEO	18	20	<ul style="list-style-type: none"> • Haute direction de DEO, y compris les sous-ministres adjoints et les gestionnaires principaux, ainsi que les employés de DEO responsables des activités liées au commerce et à l'investissement.
Autres représentants des gouvernements fédéral et provinciaux et des autorités régionales	16	10 – 15	<ul style="list-style-type: none"> • 6 représentants d'autres ministères fédéraux, y compris le MAECD, Agriculture et Agroalimentaire Canada et Transports Canada. • 6 représentants des ministères provinciaux actifs dans le domaine du commerce et de l'investissement. • 4 représentants d'organisations régionales actives dans le domaine du commerce et de l'investissement.
Autres intervenants et experts de l'industrie	8	10 – 15	<ul style="list-style-type: none"> • 5 représentants d'associations sectorielles. • 2 experts de la recherche stratégique sur le commerce et l'investissement. • 1 organisation de développement régional.
Total	42	40 – 50	

Le tableau ci-dessous illustre la distribution des répondants entre les régions.

Personnes-ressources interrogées, par région

Région	Représentants de DEO	Autre gouvernement	Industrie et experts	Total
Manitoba	3	6	2	11
Saskatchewan	4	4	1	9
Alberta	3	4	2	9
Colombie-Britannique	2	2	3	7
Politiques et Orientation stratégique de DEO, Edmonton/Ottawa	6	0	0	6
Total	18	16	8	42

Toutes les entrevues avec les personnes-ressources ont été effectuées au téléphone. Dans un premier temps, on a communiqué avec les répondants par courriel et on leur a transmis une lettre du Ministère expliquant le but de l'évaluation et les invitant à y prendre part.

Sondage auprès des clients

Le tableau ci-dessous précise le nombre visé d'entrevues et le nombre d'entrevues réalisées pour chaque groupe de clients et de bénéficiaires (soit les participants à un projet), ainsi qu'une brève description de l'échantillon de chaque groupe.

Promoteurs sondés, par groupe

Groupe ciblé	Entrevues réalisées	Nombre visé	Description de l'échantillon
Promoteur de projet financé	41	40 – 50	Les promoteurs de projets financés étaient répartis comme suit : 36 pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, 2 pour les paiements de soutien aux conférences et 3 pour les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest.
Bénéficiaire (participant au projet)	25	20 – 25	Les bénéficiaires des projets liés au commerce et à l'investissement et les participants (p. ex. PME ou partenaires qui ont pris part aux missions ou participé à un salon professionnel) ont été sondés. Leurs coordonnées ont été recueillies lors des entrevues avec les promoteurs de projets financés.
Promoteurs qui ont présenté une demande, mais n'ont pas obtenu de	8	5 – 10	Les projets portaient notamment sur les façons d'attirer des investissements étrangers, l'organisation d'une activité d'information ou de réseautage, la participation à un salon professionnel ou à une mission et l'élaboration

Groupe ciblé	Entrevues réalisées	Nombre visé	Description de l'échantillon
financement			d'outils et de programmes pour aider les nouvelles PME exportatrices.
Organisations qui n'ont pas demandé l'aide de DEO	5	5	Cette liste a été établie à partir d'une recherche, sur Internet, d'organisations similaires vouées au commerce et à l'investissement qui n'ont pas reçu de financement (p. ex. associations sectorielles sans but lucratif participant à des activités liées au commerce et à l'investissement dans l'Ouest du Canada). Une recherche a également été effectuée dans le Répertoire des associations ou organismes d'affaires et de commerce d'Industrie Canada.
Total	79	70 – 90	

Le tableau ci-dessous décrit la répartition des répondants entre les provinces.

Promoteurs sondés, par région

Province	Responsables de projet	Bénéficiaires/ participants	Promoteurs qui n'ont pas été approuvés	Organisations qui n'ont pas demandé de fonds	Total
Manitoba	7	13	0	1	21
Saskatchewan	11	4	2	1	18
Alberta	7	6	3	1	17
Colombie-Britannique	16	2	3	2	23
Total	41	25	8	5	79

Études de cas

Les études de cas figuraient parmi les principales sources de renseignements dans le cadre de cette évaluation. Des études de cas ont été réalisées pour 11 projets financés par le Ministère et exécutés par huit promoteurs de projets. Les études de cas ont été choisies de façon à brosser un portrait d'ensemble des projets en tenant compte de la province, du type et de la taille des projets et du genre d'organisme responsable. Le choix des projets faisant l'objet d'une étude de cas reposait également sur l'état d'avancement du projet et les renseignements fournis par les fonctionnaires du Ministère. Les études de cas portaient au moins sur deux projets dans chaque province. En règle générale, les projets visaient le renforcement des capacités (certification internationale et services de préparation à l'exportation), le marketing international et les salons professionnels, les moyens d'attirer des investissements et l'infrastructure commerciale.

Pour effectuer les études de cas, l'équipe d'évaluation a recueilli et examiné des sources de renseignements généraux, notamment des propositions de projets, des rapports d'étape, des rapports d'achèvement et d'autres renseignements sur les projets. Dans le cadre des entrevues avec les personnes-ressources, on a également procédé à des entrevues avec les promoteurs des projets. Voici une liste des projets financés ayant fait l'objet d'une étude de cas, et une courte description de chacun :

- Alberta Women Entrepreneurs : un projet de certification qui vise à aider les entrepreneures de l'Ouest canadien à accéder aux programmes de diversification et aux chaînes d'approvisionnement mondiales.
- Business Link Business Service Center en Alberta et Canada/British Columbia Business Services Society : deux projets visant à offrir des services de consultation sur l'exportation et le commerce mondial en Alberta et en Colombie-Britannique.
- Canadian Hydrogen and Fuel Cell Association : un projet visant à mieux faire connaître l'industrie des piles à hydrogène et à combustible lors des Jeux olympiques de 2010.
- Motion Picture Production Industry Association : un projet visant à mettre en valeur l'industrie de la production numérique, télévisuelle et cinématographique de la C.-B. et à attirer des investissements.
- Regina Exhibition Association : un projet visant à attirer de nouveaux acheteurs en prévision du Western Canadian Farm Progress Show.
- Partenariat du commerce et des exportations de la Saskatchewan (STEP) et Société du commerce et de l'investissement du Manitoba (SCIM) : deux projets visant à animer les kiosques des fabricants d'équipement agricole de l'Ouest canadien lors du salon international Agritechnica 2011.
- Centreport Canada Incorporated : un projet visant à créer et à exploiter un port intérieur à Winnipeg.
- Agence nationale et internationale du Manitoba : un projet visant à soutenir Centrallia 2012, un forum international destiné aux entreprises.

Groupes de discussion

En tout, 39 représentants ont participé à quatre groupes de discussion. La répartition des participants est représentée ci-dessous.

Personnes-ressources	Vancouver	Winnipeg	Saskatoon	Edmonton	Total
Représentants de DEO	1	2	2	5 ³	10
Représentants d'autres ministères fédéraux et provinciaux	2	3	3	3	11
Responsables de projets et intervenants de l'industrie	4	6	4	4	18
Total	7	11	9	12	39

Les participants ont été choisis en fonction de leur connaissance des activités liées au commerce et à l'investissement de DEO et de leur participation à ces activités. Certains ont également été interviewés dans le cadre des entrevues auprès des personnes-ressources et des sondages auprès des responsables et des promoteurs de projets. Tous les participants ont été invités par courriel et par téléphone à participer à ces séances d'une durée de deux heures.

Obstacles et limites de l'évaluation

- *Risque d'introduction d'un biais attribuable aux répondants.* Les résultats de l'évaluation reposent en partie sur l'opinion de personnes ayant un intérêt direct dans le programme, et ayant ainsi pu donner des réponses subjectives concernant les résultats du programme. Plusieurs mesures ont été prises pour réduire l'effet du biais attribuable aux répondants et valider les résultats tirés des entrevues, notamment : i) les intervieweurs ont présenté aux participants l'objectif, le concept et les méthodes sur lesquels reposait l'évaluation, en plus de les rassurer quant au caractère strictement confidentiel des réponses fournies; ii) les entrevues ont été réalisées au téléphone par des intervieweurs qualifiés et iii) les répondants devaient justifier les notes attribuées, notamment en fournissant une description des activités particulières ayant contribué aux résultats mentionnés.
- *Connaissance restreinte des activités liées au commerce et à l'investissement du Ministère.* Quelques répondants ont eu de la difficulté à se souvenir de certains aspects spécifiques des activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement et n'ont pas été en mesure de commenter leurs résultats. Dans ces cas, les évaluateurs ont recueilli leurs opinions sur les besoins et les écarts à combler pour soutenir le commerce et l'investissement dans les régions des répondants, ainsi que des recommandations destinées au Ministère, toujours en lien avec le commerce et l'investissement.
- *Faible nombre de répondants de l'industrie dans les entrevues auprès des personnes-ressources.* Le nombre de représentants et d'experts de l'industrie interviewés était inférieur à ce que l'on avait prévu. Cela est en partie attribuable au fait que l'on a interviewé certains représentants de l'industrie à titre de promoteurs de projets financés, plutôt qu'à titre de personnes-ressources. Pour remédier à cette situation, une technique d'échantillonnage « boule de neige » a été utilisée, où l'on demandait à certaines personnes-ressources de

³ Remarque : Trois représentants de Politiques et Orientation stratégique de DEO et deux représentants de DEO, région de l'Alberta, participaient au groupe de discussion à Edmonton.

recommander d'autres participants aux activités liées au commerce et à l'investissement du gouvernement ou de l'industrie, que nous avons par la suite interviewés.

- *Les bénéficiaires de seulement 12 projets sur 42 ont fourni des réponses.* La plupart des projets n'avaient aucun bénéficiaire précis compte tenu de la nature de leurs activités. Les bénéficiaires ont été choisis parmi les PME ou les partenaires qui ont participé à des missions commerciales ou des salons professionnels. Les réponses des bénéficiaires ont servi à compléter celles des promoteurs de projets financés et à fournir des exemples et des détails sur des aspects de certains projets qui ont donné lieu à des résultats particuliers ou à des investissements additionnels.
- *Il importe de garder à l'esprit que les résultats des groupes de discussion sont le reflet des opinions des participants présents.* Les participants aux groupes de discussion ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble de ceux ayant participé aux activités de DEO liées au commerce et à l'investissement. Compte tenu de la nature des discussions, les grandes conclusions tirées de cet exercice ne signifient pas que tous les participants se sont prononcés sur toutes les questions pertinentes, et même si cela était le cas, cela ne signifierait pas que tous les participants étaient d'accord avec les opinions exprimées par les autres.
- *Attribution :* Il est difficile de déterminer la valeur ajoutée à long terme des activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement, car les résultats à moyen et long terme résultent de la combinaison de nombreux facteurs. La présente évaluation repose sur une analyse axée sur la contribution afin de déduire le rôle qu'a joué le Ministère pour atteindre les résultats stratégiques qui mènent au développement et à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

SECTION 4 : PRINCIPALES CONSTATATIONS

Le présent chapitre fait la synthèse des principales constatations tirées de l'évaluation, regroupées par volet d'évaluation et par question.

4.1 PERTINENCE

4.1.1 Nécessité des activités liées au commerce et à l'investissement

Une étude des huit indicateurs clés contenus dans un document de recherche⁴ a révélé que le contexte mondial du commerce et de l'investissement a connu une profonde transformation au cours de la dernière décennie. Les économies émergentes exportent et investissent à l'étranger, en plus d'accueillir les investissements d'autres nations. Les technologies, les impératifs environnementaux et l'évolution des goûts des consommateurs ont donné lieu à la naissance de nouvelles industries et en ont précipité d'autres vers le déclin.

Quelques faits saillants tirés de ce document de recherche :

- Avant la dernière récession mondiale, les exportations canadiennes ont augmenté à un taux annuel moyen de 2,0 % de 2000 à 2008. En 2008, ils étaient au même niveau qu'il y a dix ans, en chiffres absolus (prix corrigés).
- Depuis 2004, le nombre d'exportateurs au Canada a diminué de façon marquée, passant de 42 500 à moins de 39 000 en 2008. Le nombre d'exportateurs réalisant des ventes à l'étranger d'au moins 5 M\$ était le même en 2008 qu'en 2000. La chute du nombre annuel de nouveaux exportateurs s'est révélée draconienne, passant d'un sommet de 5 400 en 2002 à 2 300 en 2008.
- Les volumes totaux d'importation (prix corrigés) ont augmenté de près de 30 % de 2000 à 2008. La forte croissance économique du Canada combinée à un dollar fort a fouetté la demande en biens de consommation, en produits agroalimentaires, en machinerie et en équipement.
- Le commerce international au Canada s'est diversifié au cours de la dernière décennie, avec une hausse marquée de la part relative des exportations vers les marchés non américains (et des importations en provenance de ces marchés). En 2008, un quart des exportations du Canada était destiné à des marchés non américains, par rapport à 16 % en 2000. Également, la part des biens et des services importés provenant de marchés non américains a augmenté de 36 % à 47 % pendant cette période.
- La diversification commerciale du Canada a entraîné des changements importants quant à la composition des biens exportés. La majeure partie du secteur de la fabrication est en déclin,

⁴ Exportation et développement Canada – Document de travail des Services de recherche d'EDC, « Canada's Recent Integrative Trade Performance – An Examination of Eight Key Indicators », Décembre 2010.

alors que les exportations de produits énergétiques, de minerais, de métaux de première fusion, de produits chimiques et pharmaceutiques sont en forte croissance.

Le rapport conclut que d'une part, les exportateurs canadiens ont déployé beaucoup d'efforts pour s'adapter au nouveau contexte du commerce mondial et à la hausse du dollar canadien en ajustant leurs pratiques commerciales aux réalités d'un commerce d'intégration⁵. D'autre part, la croissance globale des exportations canadiennes a été limitée, le nombre d'exportateurs a chuté et seule la croissance dans quelques secteurs a permis de sauver la mise du Canada quant à sa performance commerciale. Il faudra continuer de fournir des efforts concertés pour s'assurer que les exportateurs canadiens et leurs fournisseurs au pays demeurent des partenaires pertinents dans un contexte de commerce mondial et régional en évolution constante. Cette opinion est d'ailleurs partagée par les participants aux entrevues avec les personnes-ressources, aux sondages et aux groupes de discussion.

Les faits tirés de l'évaluation révèlent que les intervenants comprennent mal le rôle du Ministère en matière de commerce et d'investissement. Le Ministère doit améliorer sa collaboration avec les intervenants afin de mieux faire connaître son mandat en ce qui a trait au commerce et à l'investissement.

La nécessité d'améliorer la coordination et la collaboration entre le gouvernement et l'industrie en ce qui a trait au commerce et à l'investissement constitue un thème récurrent dégagé de la documentation étudiée dans le cadre de cette évaluation. Les participants aux groupes de discussion ont indiqué que les mesures de soutien, les programmes et les priorités du Ministère en ce qui a trait au commerce et à l'investissement sont mal compris. Les intervenants de l'industrie ont pour leur part mentionné que la politique du Ministère de ne pas fournir d'aide financière directe aux petites et moyennes entreprises n'a pas favorisé leur participation aux réunions, consultations et autres formes de communications directes. Selon les intervenants, cela a entraîné un manque de connaissance des mesures de soutien et des activités offertes par le Ministère et à une mauvaise interprétation du rôle de DEO en ce qui a trait au commerce et à l'investissement. Les participants aux groupes de discussion ont reconnu l'existence de nombreux services qui favorisent le commerce et l'investissement, mais soulignent la nécessité de mieux faire connaître le mandat de chaque organisation afin d'éviter les doublons et de faciliter la formation de partenariats et l'optimisation des ressources dans le cadre de certains projets. Les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés ont souligné la nécessité d'accroître la coordination aux niveaux fédéral, provincial et sectoriel afin de soutenir la promotion du commerce et d'attirer des investissements dans l'Ouest du Canada.

Les participants aux groupes de discussion ont mentionné que le Ministère devait jouer un rôle de leader afin d'accroître la coordination des mesures de soutien du gouvernement et de l'industrie en lien avec le commerce et l'investissement dans l'Ouest du Canada. Les personnes-ressources abondent dans le même sens et suggèrent certaines solutions, notamment l'établissement d'un groupe fédéral-provincial présidé par le Ministère dont le mandat serait de

⁵ Le concept de commerce d'intégration repose sur les liens entre les importations et les exportations, le recours aux intrants intermédiaires, les rôles des chaînes de valeur mondiales et du commerce des services, ainsi que le rôle essentiel des IED pour faciliter les ventes par des sociétés affiliées étrangères.

diffuser de l'information et de faciliter les relations entre l'industrie et le gouvernement. Également, les représentants de l'industrie proposent que le Ministère soit plus proactif pour ce qui est de faire connaître ses activités aux intervenants ou aux clients potentiels, ainsi que le succès des projets qu'il a financés.

Le réseau commercial régional (RCR), qui comprend des partenaires commerciaux fédéraux et provinciaux, et qui est présidé par le MAECD, semble avoir donné de bons résultats par le passé en matière de coordination et de collaboration. Dans trois des quatre provinces de l'Ouest (Alberta, Saskatchewan et Manitoba), des RCR⁶ ont été formés pour favoriser la diffusion d'information et la coordination entre les partenaires commerciaux fédéraux et provinciaux. Par contre, depuis quelque temps, ces réseaux sont moins actifs et leurs membres se réunissent moins fréquemment.

Les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés ont souligné la nécessité de lancer des projets qui aident les petites et moyennes entreprises à accéder à des marchés nouveaux et émergents (p. ex. formation sur la préparation à l'exportation, marketing pour mieux faire connaître les forces de l'Ouest canadien et services de jumelage) et qui appuient la commercialisation des technologies. Les répondants ont indiqué que les besoins à l'égard de cette forme d'aide deviennent de plus en plus importants et que la nature des besoins a évolué au cours des dernières années.

Les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés ont dégagé d'autres éléments qui pourraient bénéficier d'une aide accrue dans l'Ouest du Canada en ce qui a trait au commerce et à l'investissement :

- **Une aide pour accéder aux marchés nouveaux et émergents**, notamment une formation sur la préparation à l'exportation pour les nouvelles PME exportatrices, une aide aux exportateurs déjà en place pour prendre de l'expansion dans les marchés nouveaux et émergents (p. ex. Chine, Inde, Brésil et Russie) et une meilleure communication des capacités du Canada au sein de ces marchés.
- **Une aide financière pour alléger les coûts des activités de développement commercial, adaptée aux besoins de l'industrie**, comme le partage des coûts relatifs à l'accueil des acheteurs, le paiement des frais de déplacement et d'inscription des PME aux missions et salons professionnels et le financement des honoraires des consultants et experts qui aident les entreprises à exporter et à accéder à de nouveaux marchés.
- **La commercialisation des technologies et le soutien des infrastructures**, notamment une aide pour les projets de démonstration et l'achat d'équipements, un meilleur accès au capital, une plus grande mise en valeur des secteurs technologiques et des capacités de l'Ouest du Canada auprès des investisseurs, ainsi que la commercialisation des produits.
- **Des possibilités de jumelage pour relier des entreprises à des acheteurs potentiels, des**

⁶ La C.-B. a récemment relancé son RCR. Les RCR des trois autres provinces sont plus ou moins actifs et leurs responsables tentent de déterminer comment aller de l'avant à la lumière du rôle plus restreint que joue maintenant le MAECD dans les régions.

partenaires et des investisseurs, y compris un accès aux chaînes d'approvisionnement (p. ex. dans le domaine de l'aérospatiale et de la fabrication) et un accès simplifié au capital pour les petites et moyennes entreprises.

- **Le soutien des programmes qui visent à remédier aux pénuries de travailleurs qualifiés et non qualifiés**, afin de faciliter le commerce et d'attirer des investissements et de répondre à des besoins en main-d'œuvre propres à un secteur donné (p. ex. travailleurs en entrepôt, camionneurs et experts de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement).

De nombreuses personnes-ressources suggèrent que la réduction du soutien fédéral et provincial combinée à la lenteur de la reprise économique aux États-Unis et à l'émergence de nouvelles économies dynamiques accentuent la nécessité de mieux coordonner les efforts et d'optimiser le financement afin de soutenir les activités liées au commerce et à l'investissement. Ce déclin de l'aide des gouvernements fédéral et provinciaux a été attribué au resserrement des budgets et au rôle moins important que joue le MAECD dans l'Ouest du Canada. Parmi les autres changements observés, notons l'importance accordée aux technologies de l'information et aux technologies vertes, le déficit concurrentiel de l'industrie manufacturière canadienne par rapport à celle des États-Unis et la nécessité d'intensifier le développement de produits et leur commercialisation.

Les répondants ont indiqué que la complexité accrue du commerce international engendre également des situations plus complexes pour les entreprises de l'Ouest du Canada. En effet, la réglementation gouvernementale dans le domaine des normes ou de la santé et de la sécurité, la possibilité d'une intervention politique dans certains pays et l'imposition de droits ou de quotas d'importation par d'autres pays contribuent à « complexifier » les besoins des entreprises. Cela peut causer des problèmes, surtout aux petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les ressources nécessaires pour obtenir les conseils professionnels requis.

Les personnes-ressources jugent que le Ministère est assez efficace pour ce qui est de cerner les besoins et marchés émergents. Le Ministère a tendance à agir « en réaction » aux événements, plutôt qu'à adopter une approche stratégique et proactive du financement de projets. Parmi les lacunes dégagées relativement au soutien fourni, notons le manque de formation et de conseils pour les petites et moyennes entreprises qui leur permettraient d'acquérir les compétences nécessaires pour participer aux activités commerciales et attirer des investissements, l'absence de soutien direct aux petites et moyennes entreprises et le financement insuffisant de certains coûts particuliers liés au commerce et à l'investissement (p. ex. déplacements et hébergement).

Le commerce et l'investissement constituent une priorité pour le Ministère, comme en font foi ses plans ministériels annuels. Au cours de la période de l'évaluation, la plupart des projets liés au commerce et à l'investissement ont été financés par le truchement du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et ses sous-composantes, soit les paiements de soutien aux conférences et les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO). Le Ministère a également formé une équipe de la compétitivité internationale (CI) chargée de planifier, de coordonner et de mettre en œuvre des activités en appui au commerce et

à l'investissement et de produire des rapports à cet égard. En avril 2012, le comité exécutif de DEO a approuvé une stratégie d'investissement pour le Ministère, assortie d'un calendrier de mise en œuvre, afin de réaliser des dépenses ciblées dans certains secteurs prioritaires, dont le commerce et l'investissement. Le Ministère estime pouvoir atteindre sa cible pour le commerce et l'investissement d'ici 2015-2016, et s'engage d'ici là à consacrer 20 % de son budget de S et C annuel au commerce et à l'investissement (ou environ 21,5 millions de dollars par année).

Lorsque nous avons demandé aux répondants de noter l'efficacité de DEO pour trouver des marchés émergents et répondre aux besoins à cet égard, les représentants de DEO ont accordé une note moyenne de 3,2 sur 5, où 1 signifie pas du tout efficace, 3, quelque peu efficace et 5, très efficace. Les répondants ont donné l'exemple du partenariat du PPNA, qui s'est révélé crucial pour faciliter la participation d'entreprises canadiennes à des événements visant à faire valoir leurs capacités auprès de leurs équivalents des États-Unis et du Mexique.

Les études de cas ont révélé que plusieurs projets individuels financés dans le cadre du PDEO ont également permis de répondre aux besoins du secteur :

- *Business Link Business Service Centre en Alberta et Canada/British Columbia Business Services Society* : deux projets visant à offrir des services de consultation sur l'exportation et le commerce mondial en Alberta et en Colombie-Britannique. Le Ministère a financé environ 91 % des coûts du projet d'une valeur de 586 692 \$. Selon ceux qui ont obtenu une aide financière, les projets n'auraient sans doute jamais eu lieu sans le financement du Ministère.
- *Partenariat du commerce et des exportations de la Saskatchewan (STEP) et Société du commerce et de l'investissement du Manitoba (SCIM)* : deux projets visant à mettre en place les pavillons des fabricants d'équipement agricole de l'Ouest canadien lors du salon international Agritechnica 2011. Selon ceux qui ont obtenu une aide financière, le projet de la SCIM n'aurait jamais pu aller de l'avant sans l'aide de DEO. Pour ce qui est du STEP, sans le financement de DEO, il aurait fallu en limiter la vision et la portée. Le Ministère a financé environ 39 % des coûts totaux des deux projets, d'une valeur de 1 066 875 \$.

Environ la moitié des représentants de DEO ont parlé de certaines difficultés éprouvées pour faire face à des problématiques et des besoins nouveaux, notamment l'approche du Ministère relativement au financement des S et C. Selon les répondants, cette aide financière est accordée « en réaction » aux propositions des clients, plutôt que de façon stratégique et proactive, c'est-à-dire en tenant compte des besoins de l'industrie et en retenant les projets qui permettent de répondre à ces besoins. Par conséquent, pour les employés de DEO, il est encore plus difficile de relier les projets à un cadre stratégique plus vaste et d'expliquer aux clients les motifs qui ont justifié leur décision de financer ou non un projet donné.

Pour ce qui est d'attirer des investissements, les participants des groupes de discussion ont indiqué que le Ministère a un rôle à jouer pour mieux faire connaître les possibilités d'investissement (p. ex. information centralisée destinée aux investisseurs potentiels et renforcement des capacités des collectivités à attirer des investissements). Les personnes-ressources ont parlé de la nécessité de combler le manque à gagner découlant d'une diminution de l'aide consentie par le gouvernement fédéral dans l'Ouest du Canada aux entreprises qui cherchent à tisser des liens avec d'autres ministères fédéraux et à obtenir leur

appui, plus particulièrement dans les secteurs de l'aérospatiale, de la fabrication et des technologies de l'information.

Parmi les autres besoins ou lacunes mentionnés par les personnes-ressources et les répondants au sondage, notons la formation et les conseils aux petites et moyennes entreprises afin de les aider à acquérir les compétences nécessaires pour participer au commerce international et attirer des investissements, le soutien direct aux PME et le financement de certains coûts (p.ex. déplacements et hébergement pour assister à des salons professionnels).

D'autres organisations de l'Ouest du Canada offrent une aide liée au commerce et à l'investissement, notamment les partenaires fédéraux, provinciaux, régionaux et sectoriels. L'ensemble des services offerts par ces organisations est jugé assez efficace pour répondre aux besoins régionaux.

Les personnes-ressources et les répondants au sondage ont mentionné de nombreuses autres organisations fédérales, provinciales et régionales qui offrent des services liés au commerce et à l'investissement dans la région. Le tableau ci-dessous en donne plusieurs exemples.

Organisations qui offrent une aide liée au commerce et à l'investissement dans l'Ouest du Canada

Type	Organisation
Fédéral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada ▪ Diversification de l'économie de l'Ouest Canada ▪ Agriculture et Agroalimentaire Canada ▪ Transports Canada ▪ Conseil national de recherches du Canada ▪ Industrie Canada ▪ Exportation et développement Canada (assurance, financement) ▪ Banque de développement du Canada (prêts, services de consultation) ▪ Corporation commerciale canadienne
Provincial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de l'entreprise et de l'éducation postsecondaire de l'Alberta ▪ Ministère des relations internationales et intergouvernementales de l'Alberta ▪ Ministère de l'agriculture et du développement rural de l'Alberta ▪ Ministère du tourisme, des parcs et des loisirs de l'Alberta ▪ Division du commerce international et des investissements du ministère de l'emploi, du tourisme et de la formation professionnelle de la Colombie-Britannique ▪ Ministère de l'Entrepreneuriat, de la Formation professionnelle et du Commerce du Manitoba ▪ Ministère du Travail et de l'Immigration du Manitoba ▪ Ministère de l'agriculture de la Saskatchewan ▪ Ministère de l'économie de la Saskatchewan ▪ Ministère des affaires intergouvernementales de la Saskatchewan ▪ Ministère du tourisme, des parcs, de la culture et des sports de la

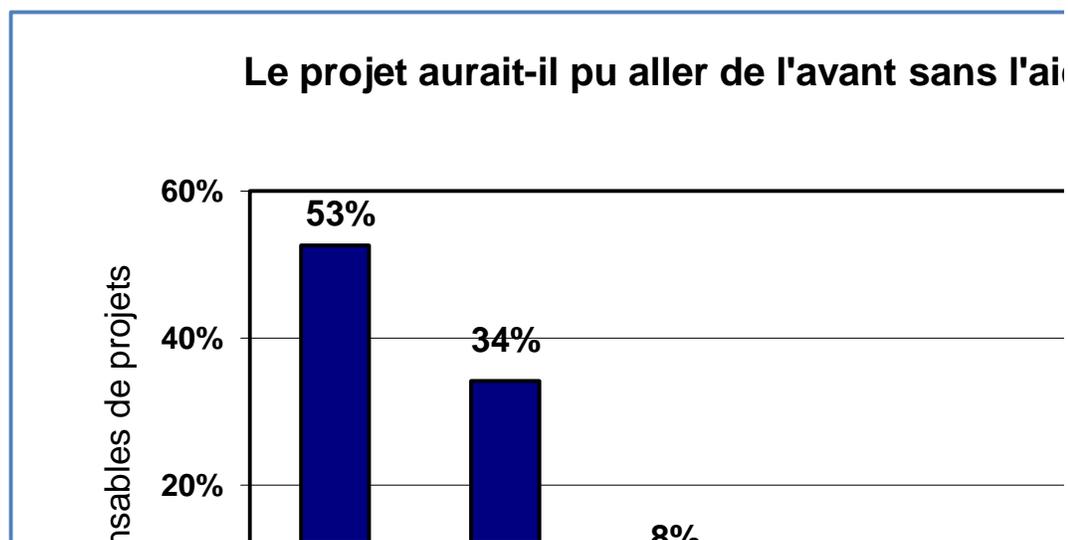
Type	Organisation
	Saskatchewan
Régional/ Autres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manufacturiers et Exportateurs du Canada ▪ Association canadienne des importateurs et exportateurs ▪ Fondation Asie Pacifique du Canada ▪ Global Business Centre, Calgary Economic Development Ltd. ▪ Alberta' s Industrial Heartland ▪ Edmonton Economic Development Corporation ▪ BioAlberta (Alberta Biotechnology Association) ▪ YES! Winnipeg, Economic Development Winnipeg ▪ New Media Manitoba Inc. ▪ INTERPOC – Point international de commerce ▪ Saskatchewan Economic Development Association ▪ Saskatchewan Global Transportation Hub Authority ▪ Partenariat du commerce et des exportations de la Saskatchewan ▪ World Trade Centre Winnipeg ▪ Société du commerce et de l'investissement du Manitoba ▪ Life Sciences Association of Manitoba ▪ Chinese Association of Investors in BC ▪ Consulats de pays étrangers au Canada

Lorsqu'on leur a demandé de noter la mesure dans laquelle les diverses organisations répondent aux besoins de la région en matière de commerce et d'investissement, les représentants d'autres gouvernements et de l'industrie ont accordé une note moyenne de 3,5 et de 2,9, respectivement, sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « ne répondent pas du tout aux besoins », 3, « y répondent dans une certaine mesure » et 5, « y répondent dans une grande mesure ». Les promoteurs qui n'ont pas obtenu de financement (soit les promoteurs de projets dont la demande de financement n'a pas été approuvée et les organisations qui n'ont pas demandé de financement) et les promoteurs de projets financés ont accordé des notes moyennes de 3,2 et 3,3, respectivement.

La probabilité que les projets soient mis en œuvre sans l'aide du Ministère était de 18 %.

Plus de la moitié (55 %) des responsables de projets financés ont rapporté que leur projet était terminé au moment de l'évaluation. Certains projets étaient en cours (41 %), un projet a été annulé et un promoteur ne connaissait pas l'état d'avancement de son projet.

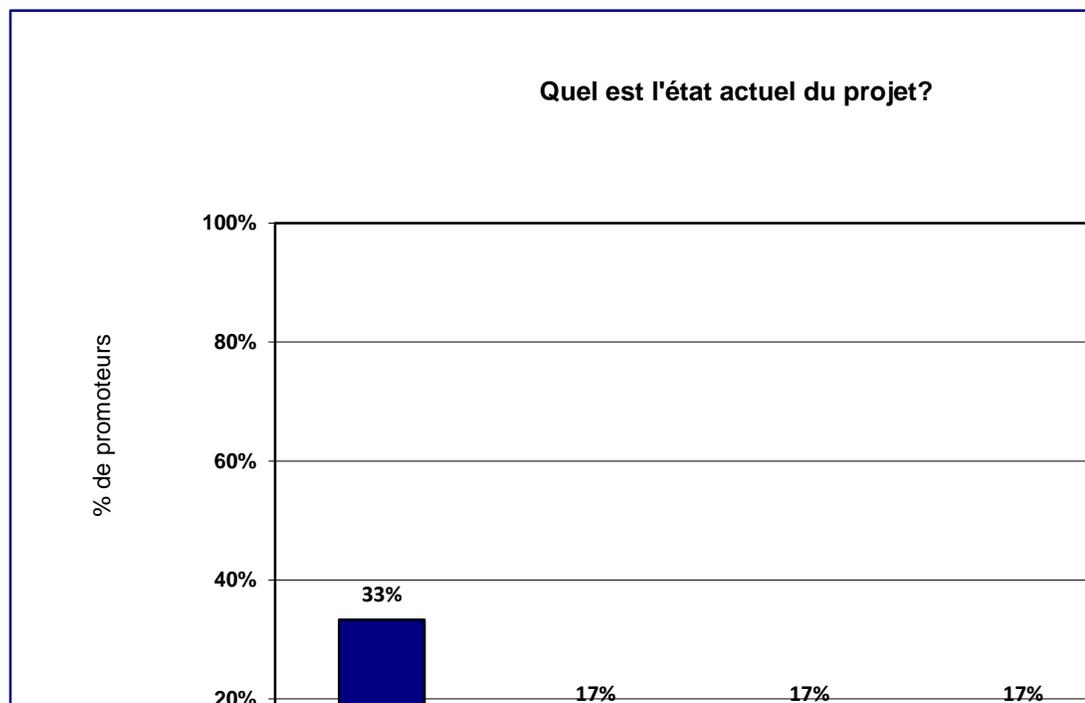
Tel qu'illustré dans la figure ci-dessous, 53 % des promoteurs de projets financés ont souligné que leur projet n'aurait jamais pu aller de l'avant sans l'aide du Ministère et un autre 34 % a précisé que cette probabilité était faible (25 % de probabilité). Quelques promoteurs (8 %) ont mentionné que leur projet avait une chance sur deux d'aller de l'avant sans ce financement et deux responsables ont indiqué que leur projet aurait pu être lancé sans aide du Ministère. Selon l'analyse des réponses, la probabilité que les projets soient mis en œuvre sans aucune aide financière du Ministère était de 18 %.



Les promoteurs de projets financés qui ont mentionné que leur projet n'aurait jamais pu aller de l'avant sans aide ont expliqué qu'ils ne disposaient pas du financement nécessaire pour lancer leur projet. Quelques-uns ont précisé que leur projet aurait sans doute été retardé ou qu'il aurait fallu en réduire la portée, et que le niveau de collaboration n'aurait probablement pas été le même. Les promoteurs de projets financés qui auraient pu lancer leur projet sans aide de DEO ont indiqué que les priorités de leurs projets avaient déjà été fixées par l'industrie.

La plupart des projets (67 %) qui ont fait l'objet d'une demande de financement, finalement refusée, ne sont pas allés de l'avant.

Tel qu'illustré dans la figure ci-dessous, 67 % des projets qui ont fait l'objet d'une demande de financement, finalement refusée, ne sont pas allés de l'avant. La moitié des projets ont été annulés (50 %) et un a été interrompu en raison d'un financement insuffisant pour entreprendre toutes les activités prévues. Un projet n'est pas encore commencé et son promoteur cherche d'autres sources de financement ou devra en réduire l'ampleur. Trois projets sont allés de l'avant comme prévu.



Les promoteurs des trois projets qui sont allés de l'avant ont expliqué que leur projet a connu un certain succès, car la demande à leur égard était élevée. Certains promoteurs n'ont pas demandé de financement au Ministère, car leur projet ne répondait pas aux critères ou aux priorités de DEO. Certains de ces promoteurs ont lancé leur projet avec une aide financière du secteur privé, de la province ou d'autres ressources fédérales.

4.1.2 Harmonisation avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral

Les activités du Ministère en matière de commerce et d'investissement appuient la croissance et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, un de ses résultats stratégiques. Depuis 2007-2008, le Rapport sur les plans et priorités de DEO réitère la priorité du commerce et de l'investissement afin d'intensifier la participation des petites et moyennes entreprises au commerce mondial, de créer des débouchés à valeur ajoutée par le truchement des portes d'entrée et des corridors commerciaux de l'Ouest canadien et de rehausser la visibilité de la région en tant que pôle d'investissement concurrentiel. Le Ministère contribue ainsi à la Stratégie commerciale mondiale⁷ et au Cadre de politique national sur les portes et corridors⁸ du gouvernement du Canada. Les priorités de ces grands cadres stratégiques nationaux consistent à resserrer les liens avec les États-Unis et d'autres marchés prioritaires, à ouvrir de nouveaux marchés internationaux grâce aux ententes de libre-échange, à accroître la circulation des biens et des services par les portes d'entrée et corridors et à accueillir des investissements étrangers.

Les activités de DEO en matière de commerce et d'investissement sont également conformes au

⁷ <http://www.international.gc.ca/global-markets-marches-mondiaux/index.aspx?lang=fra>

⁸ <http://www.portesducanada.gc.ca/politiquenational.html>

Plan d'action économique de 2013 du gouvernement du Canada⁹. Le Plan d'action économique comprend des mesures visant à intensifier le commerce et l'investissement en augmentant la compétitivité du secteur manufacturier canadien (p. ex. allègements fiscaux pour permettre aux entreprises d'investir dans de nouveaux équipements), en développant le programme commercial du Canada pour soutenir l'accès à des marchés en forte croissance et en améliorant les programmes et politiques du Canada sur les zones de commerce extérieur. La plupart des personnes-ressources ont mentionné que les activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement sont essentiellement conformes aux priorités actuelles du Ministère et du gouvernement fédéral, ainsi qu'à celles de la région.

4.1.3 Conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Un document d'analyse sur la promotion du commerce datant de 2011¹⁰ conclut que les exportations génèrent des retombées économiques directes et indirectes, ont un effet positif sur la productivité et incitent les entreprises à investir dans la recherche et le développement et à devenir plus innovatrices. Dans ce document, on souligne que les entreprises doivent surmonter de nombreux obstacles avant d'accéder aux marchés d'exportation, notamment la réglementation ou les normes de nature fiscale ou juridique, l'établissement de contacts au sein des marchés et l'obtention de renseignements de base pour faciliter leur accès aux marchés. Les auteurs concluent que le gouvernement est le mieux placé pour aider les entreprises à surmonter ces obstacles en leur donnant accès à de vastes réseaux, tant dans le secteur public que privé. Les données sur lesquelles repose ce rapport indiquent qu'il est rentable pour les gouvernements de remédier à ces problèmes en offrant une aide aux entreprises qui veulent internationaliser leurs activités ou accéder à des marchés étrangers. Ces conclusions sont étayées par une étude de la Banque mondiale¹¹ qui analyse les données de 104 pays développés et en développement et qui établit que pour chaque dollar investi par une agence de promotion des exportations, on observe une augmentation des exportations de 40 \$.

La plupart des personnes-ressources (83 %) et presque tous les promoteurs de projets (100 % des promoteurs de projets financés, 92 % des promoteurs n'ayant pas obtenu de financement) s'entendent pour dire que le rôle du Ministère relativement au commerce et à l'investissement est approprié, puisque ses activités sont conformes à son mandat de soutenir la diversification économique et la croissance. Ils ont précisé que le Ministère est particulièrement bien placé pour appuyer l'Ouest. Les personnes-ressources qui jugent ces activités « assez » appropriées (13 %) soulignent que le Ministère a un rôle à jouer à cet égard, dans la mesure où il collabore avec les intervenants fédéraux, provinciaux et sectoriels pour éviter tout dédoublement.

⁹ <http://actionplan.gc.ca/fr>

¹⁰ Document de travail du UK Department for International Development, *Trade Promotion : Trade and Investment Analytical*, 2011.

¹¹ Document de recherche stratégique de la Banque mondiale, Lederman, D., Olarreaga M, Payton, L. *Export Promotion Agencies : What Works and What Doesn't?*, 2007.

Selon d'autres représentants du gouvernement et de l'industrie, le rôle principal du Ministère doit consister à financer des projets au moyen de S et C, à former des partenariats avec d'autres organismes gouvernementaux afin d'optimiser le financement, à préparer les entreprises à l'exportation et à favoriser la croissance des petites et moyennes entreprises.

4.2 RENDEMENT – ATTEINTE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

4.2.1 Atteinte des objectifs

L'Architecture des activités de programme (AAP) du Ministère pour 2010-2011 à 2012-2013¹² dresse la liste des résultats attendus des sous-activités Développement des marchés et du commerce et Investissements étrangers directs :

- *Développement des marchés et du commerce : Renforcer les capacités des entreprises de l'Ouest du Canada et étoffer leurs connaissances sur le développement du commerce international afin de les aider à pénétrer les marchés internationaux.*
- *Investissements étrangers directs : Développer les capacités de l'Ouest du Canada afin que la région puisse attirer et retenir IED en faisant mieux connaître ce marché aux investisseurs étrangers.*

Ces deux sous-activités devraient mener à la création de petites et moyennes entreprises (PME) solides dans l'Ouest du Canada qui peuvent demeurer concurrentielles au sein du marché mondial, dans le cadre de l'activité de programme Expansion des entreprises de l'AAP.

Selon les personnes-ressources, les activités du Ministère en matière de commerce et d'investissement se sont révélées assez efficaces pour répondre aux besoins cernés. Les projets efficaces sont ceux qui appuient la participation des petites et moyennes entreprises aux salons professionnels et aux activités d'exploration du marché, la promotion des capacités de l'Ouest canadien auprès des investisseurs ou acheteurs étrangers potentiels et l'établissement de partenariats et de réseaux sur la scène internationale.

Lorsqu'on leur a demandé de noter la mesure dans laquelle les activités de DEO liées au commerce et à l'investissement ont réussi à répondre aux besoins cernés, sur une échelle de 1 à 5, où 1 reflète un échec, 3 un succès relatif et 5, un grand succès, les personnes-ressources ont accordé une note moyenne de 3,4. Les personnes-ressources ont expliqué que les activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement se sont révélées particulièrement efficaces relativement à ce qui suit :

- Les projets individuels qui aident les petites et moyennes entreprises à se familiariser avec les marchés internationaux et à attirer des investissements étrangers. Quelques exemples : faciliter la participation des entreprises à des salons professionnels et événements internationaux (p. ex. Agritechnica, Centrallia et Game Developers Conference); projets de partenariats technologiques (p. ex. programme d'incubation pour l'industrie des technologies

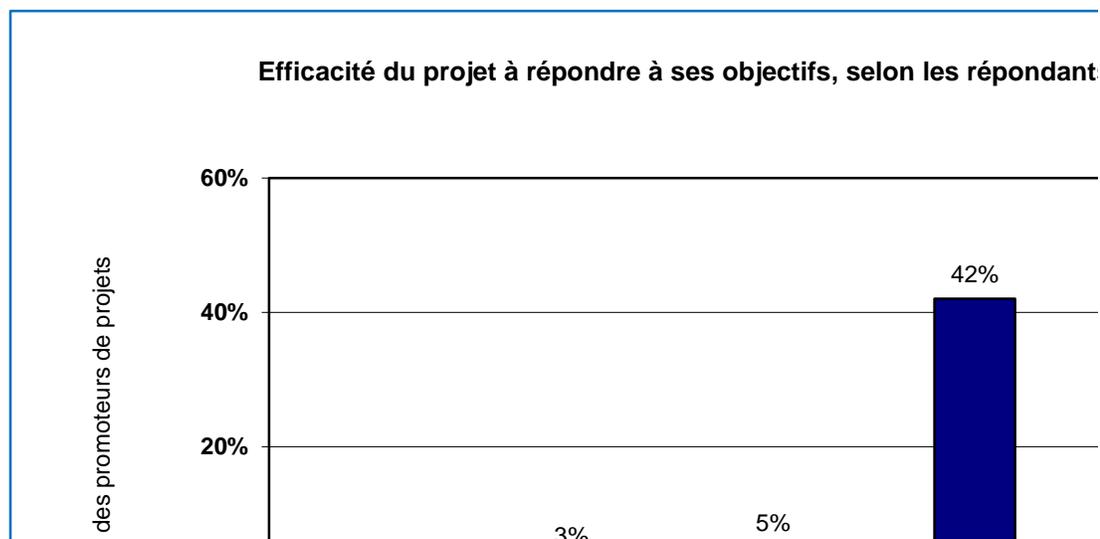
¹² Une nouvelle AAP ministérielle a été mise en place en 2013-2014. Dans le cadre de la nouvelle AAP, les sous-activités Développement des marchés et du commerce et Investissement étranger direct ont été fusionnées dans le sous-programme Commerce, investissements et accès aux marchés.

à Silicon Valley et en Inde); et projets visant à attirer des investissements étrangers et à faciliter le commerce (p. ex. Global Transportation Hub en Saskatchewan).

- Les événements et initiatives qui regroupent plusieurs partenaires afin d'optimiser le financement, de renforcer les capacités des associations sectorielles afin qu'elles soient mieux en mesure de soutenir leurs membres et de faire connaître les forces de l'Ouest du Canada à l'étranger (p. ex. voyages d'études et programmes pour les nouveaux acheteurs dans la région).

Les promoteurs de projets financés ont jugé leurs projets efficaces pour atteindre leurs objectifs, plus particulièrement pour ce qui est d'inciter les entreprises à développer leurs activités à l'étranger.

Les projets financés comprenaient à la fois des objectifs quantitatifs, notamment l'augmentation des exportations, les investissements attirés dans la région et l'accroissement du nombre d'entreprises prêtes à exporter, ainsi que des objectifs qualitatifs, comme une plus grande sensibilisation et un meilleur accès aux nouveaux marchés. Les promoteurs de projets financés ont accordé une note moyenne de 4,4 lorsqu'on leur a demandé de noter l'efficacité de leur projet pour atteindre ses objectifs, sur une échelle de 1 à 5, où 1 reflète un échec, 3 une efficacité relative et 5, une grande efficacité. Comme illustré dans le tableau ci-dessous, la majeure partie des promoteurs de projets financés (92 %) jugent que leur projet a été efficace ou très efficace pour atteindre les objectifs fixés.



La plupart des promoteurs ont indiqué que leur projet était efficace parce qu'il a suscité l'intérêt des entreprises et les a incitées à prendre de l'expansion sur les marchés étrangers. Parmi les clés de ce succès, ils ont également mentionné l'augmentation des ventes à l'exportation, l'atteinte d'indicateurs de rendement spécifiques et la possibilité de participer à d'autres projets et d'exploiter d'autres possibilités. Les promoteurs de projets financés qui ont connu moins de

succès ont indiqué que leur projet n'avait pas nécessairement réussi à convaincre l'industrie et que son financement était insuffisant.

Les participants aux groupes de discussion et les répondants des études de cas conviennent que le Ministère a réussi à cerner les besoins à l'égard de projets particuliers, et à y répondre.

Les participants aux groupes de discussion ont indiqué que le Ministère a connu un succès certain pour ce qui est de financer des activités qui relient les entreprises aux marchés (p. ex. événements destinés aux entreprises). Les participants s'entendent également pour dire que dans certains cas, le financement de ces activités est moins susceptible d'être approuvé, car leurs retombées ne sont pas immédiates. Les personnes-ressources ont souligné que les motifs pour lesquels certains projets ou coûts sont approuvés ou refusés ne sont pas toujours clairs. Les participants aux groupes de discussion reconnaissent que l'on pourrait faire davantage pour mieux communiquer les objectifs et le mandat du Ministère en ce qui a trait au commerce et à l'investissement.

En ce qui a trait à l'efficacité de leur projet pour atteindre les objectifs fixés, les répondants des études de cas ont donné une note de 4,7 sur une échelle de 1 à 5, où 1 reflète un échec, 3, une efficacité relative et 5, une grande efficacité. Le projet Alberta Women's Enterprise qui vise à aider les entrepreneures de l'Ouest du Canada à accéder aux programmes de diversification et aux chaînes d'approvisionnement mondiales a dépassé les attentes pour ce qui est des revenus générés et de la rapidité avec laquelle les entreprises se sont développées. Le projet de la Motion Picture Production Industry Association of British Columbia, visant à mettre en valeur l'industrie de la production numérique, télévisuelle et cinématographique de la C.-B. et à attirer des investissements, a permis de rapprocher des associations et des groupes sectoriels.

Mesure du rendement¹³

Même si certains projets sont toujours en cours, les projets liés au commerce et à l'investissement des cinq dernières années sont en bonne voie d'atteindre les cibles fixées en matière de rendement.

Le système d'évaluation du rendement employé par le Ministère exige que les promoteurs de projets compilent et communiquent des données à l'égard d'un certain nombre d'indicateurs de rendement normalisés et uniques choisis d'un commun accord (généralement au plus cinq indicateurs par projet). Avant l'approbation des projets, des cibles sont établies pour chacun des indicateurs. Tout au long de la mise en œuvre du projet, les promoteurs fournissent des mises à jour périodiques au Ministère à l'égard de ces indicateurs et cibles de rendement. Durant les entrevues auprès des promoteurs de projets financés effectuées pour les besoins de la présente

¹³ Les indicateurs employés dans l'évaluation ont été élaborés pour les sous-activités Développement du marché et du commerce et Investissement étranger direct de l'AAP de 2010-2011 à 2012-2013. De nouveaux indicateurs ont été établis pour le sous-programme Commerce, investissements et accès aux marchés de la nouvelle AAP pour 2013-2014.

évaluation, nous leur avons demandé de faire le point sur les indicateurs de rendement s'appliquant à leurs projets.

Le tableau ci-dessous dresse la liste des 21 indicateurs de rendement retenus pour au moins 2 des 63 projets liés au commerce et à l'investissement financés pendant la période de l'évaluation. On y trouve également le nombre de projets auxquels s'applique chaque indicateur, la cible cumulative des projets approuvés et les progrès réalisés relativement à chaque indicateur pendant la période d'évaluation.

Indicateurs communs de rendement	N ^{bre} de projets auxquels s'applique l'indicateur	Cible cumulative des projets approuvés	Progrès réalisés relativement à chaque indicateur	État
Indicateurs de l'AAP				
N ^{bre} d'entreprises participant à des initiatives de développement des exportations et des marchés	34	8 946	9 217	Dépassé
N ^{bre} de projets favorisant la participation à des activités internationales d'envergure	15	78	50	Non respecté
N ^{bre} de partenariats créés avec des associations sectorielles	12	80	238	Dépassé
N ^{bre} d'entreprises prêtes à exporter	7	480	539	Dépassé
Investissements indirects facilités par DEO	3	8 900 000 \$	175 576 000 \$	Dépassé
Indicateurs uniques*				
N ^{bre} d'emplois créés ou conservés	4	819	354	Non respecté
N ^{bre} de contacts établis avec le milieu des affaires ou de l'exportation	4	56	112	Dépassé
N ^{bre} de possibilités d'affaires	4	1 490	3 557	Dépassé
N ^{bre} d'entreprises créées, maintenues ou qui ont pris de l'expansion	4	63	38	Non respecté
Ventes à l'exportation réalisées	3	7 950 000 \$	30 300 000 \$	Dépassé
Investissements générés	4	91 500 000 \$	106 190 000 \$	Dépassé
N ^{bre} d'entreprises formées/conseillées	8	723	1 935	Dépassé
N ^{bre} d'entreprises utilisant le service (p.ex. site Web, service téléphonique, incubateur d'entreprise)	7	11 404 480	11 404 790	Dépassé
% de satisfaction des clients/partenaires	4	77 %	86 %	Dépassé
N ^{bre} de plans d'exportation élaborés	4	154	112	Non respecté
N ^{bre} d'intervenants mobilisés	2	15	11	Non respecté
N ^{bre} de réseaux ou de partenariats créés, maintenus et étendus	10	618	558	Non respecté
N ^{bre} d'entreprises participant à un	3	1 010	878	Non respecté

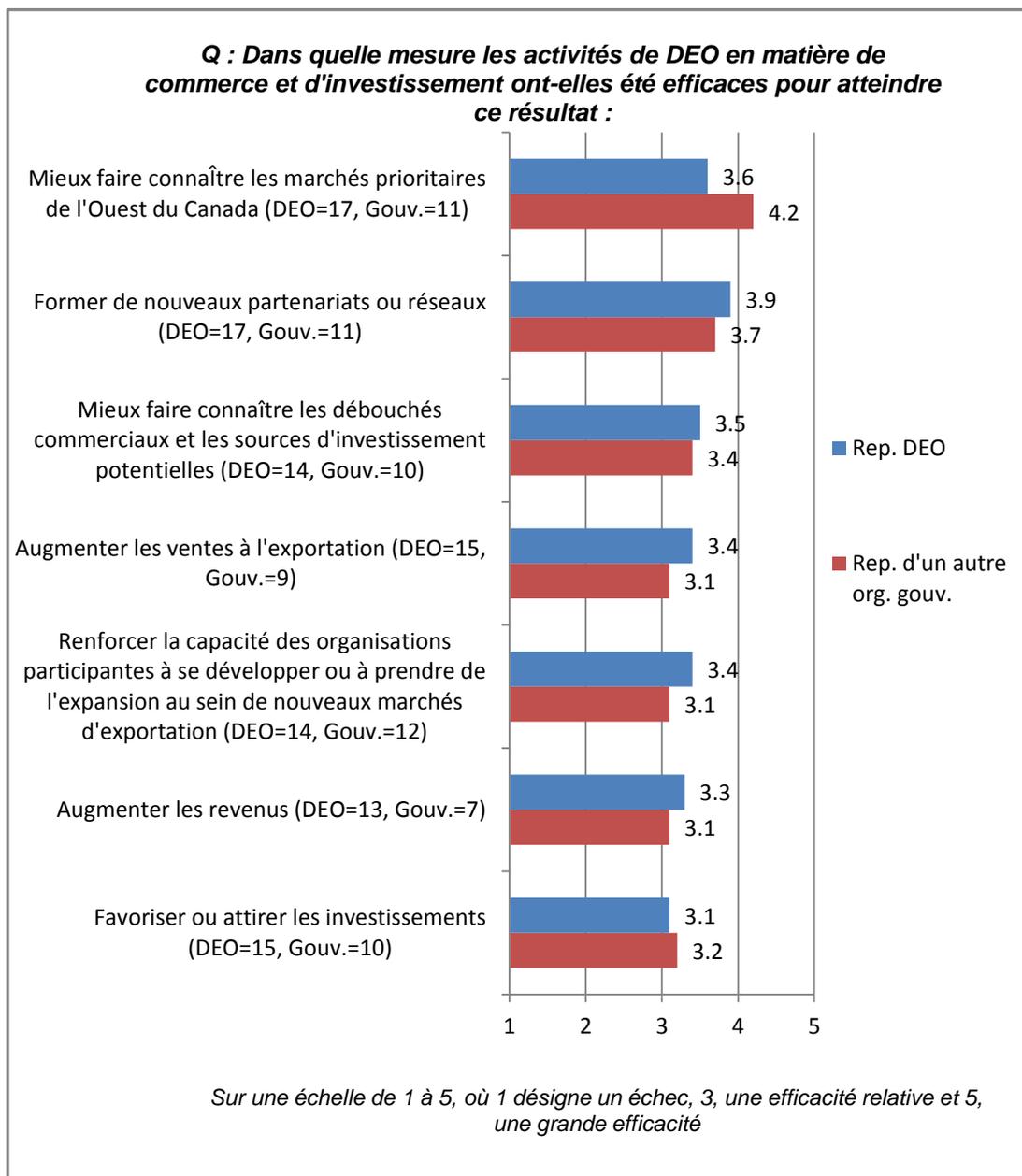
Indicateurs communs de rendement	N ^{bre} de projets auxquels s'applique l'indicateur	Cible cumulative des projets approuvés	Progrès réalisés relativement à chaque indicateur	État
événement (p. ex. symposium)				
N ^{bre} de missions	2	19	21	Dépassé
N ^{bre} d'acheteurs étrangers	3	760	1 113	Dépassé
N ^{bre} d'événements ou d'activités de marketing	3	57	72	Dépassé

*Notez que les indicateurs uniques ont été catégorisés en fonction des thèmes clés, et comptabilisés en conséquence. Le tableau ne contient que la liste des indicateurs qui ont été dégagés pour plus d'un projet. En tout, il y avait 133 indicateurs uniques et 5 indicateurs de l'AAP pour les 63 projets en matière de commerce et d'investissement.

Comme on peut le constater dans le tableau, des 21 indicateurs de rendement, 14 ont déjà été atteints et certains sont presque atteints. Plus particulièrement, les projets ont atteint ou dépassé leurs cibles en ce qui a trait aux partenariats (p. ex. nombre de partenariats sectoriels formés), au nombre d'entreprises prêtes à exporter (p. ex. nombre d'entreprises prêtes pour l'exportation et nombre d'entreprises formées ou conseillées) et à la stimulation de l'activité liée au commerce et à l'investissement (p. ex. investissements directs facilités par DEO, nombre de possibilités d'affaires, ventes à l'exportation et investissements générés, et nombre de nouveaux acheteurs et de missions). Les projets sont sur le point d'atteindre leurs cibles en ce qui a trait au nombre d'entreprises participant aux initiatives liées à l'exportation et au développement de marchés. Les indicateurs qui ne sont pas encore atteints comprennent le nombre de projets qui incitent les entrepreneurs à participer à de grands événements internationaux, le nombre d'emplois créés ou maintenus et le nombre d'entreprises créées, maintenues ou en expansion.

4.2.2 Résultats immédiats des activités liées au commerce et à l'investissement

On a demandé aux personnes-ressources de noter l'efficacité des activités liées au commerce et à l'investissement du Ministère à atteindre différents résultats, sur une échelle de 1 à 5, où 1 désigne un échec, 3, une efficacité relative et 5, une grande efficacité. Comme illustré dans le tableau ci-dessous, la note moyenne globale accordée par les représentants de DEO à l'efficacité des activités de DEO en matière de commerce et d'investissements pour atteindre les résultats passait de 3,9 pour ce qui est de l'efficacité à former de nouveaux partenariats et réseaux à 3,1 pour l'efficacité à attirer des investissements étrangers. Les notes moyennes globales accordées par les autres représentants du gouvernement allaient de 4,2 pour les projets axés sur une plus grande visibilité de l'Ouest du Canada au sein des marchés prioritaires à 3,1 pour les projets axés sur le renforcement de la capacité des organisations participantes à se développer ou à prendre de l'expansion au sein de nouveaux marchés d'exportation et à augmenter leurs revenus et leurs ventes à l'exportation.



Quelques exemples de l'efficacité des activités de DEO en matière de commerce et d'investissements pour atteindre les résultats, tels que présentés par les personnes-ressources :

- Faciliter la participation à des salons professionnels internationaux, p. ex. Agritechnica 2011, un événement qui a généré des ventes immédiates de 2 millions de dollars et de 45 millions de dollars à moyen terme pour les fabricants manitobains de machinerie et d'équipements agricoles.
- Faciliter la formation de partenariats par le truchement des projets du PPNA et soutenir les partenariats internationaux dans le domaine des technologies.
- Financer des initiatives spécifiques pour attirer des investissements étrangers, p. ex. le salon

Centrallia à Winnipeg, qui a rassemblé 712 chefs de 500 entreprises et organisations différentes dans le cadre de 5 210 réunions entre entreprises et de faire connaître l'industrie des piles à hydrogène et à combustible de la C.-B. lors des Jeux olympiques de 2010.

- Soutenir les missions à l'étranger et les programmes destinés aux acheteurs.

Les études de cas menées dans le cadre de l'évaluation étayent les opinions exprimées par les personnes-ressources quant à l'efficacité avec laquelle les projets ont atteint leurs objectifs immédiats.

- *L'initiative Alberta Women Entrepreneurs, un projet de certification qui vise à aider les entrepreneures de l'Ouest du Canada à accéder aux programmes de diversification et aux chaînes d'approvisionnement mondiales.* Les cibles établies pour cette initiative ont été dépassées. Environ 71 entrepreneurs ont rapporté avoir obtenu une certification. La cible la plus importante dépassée est que les entreprises qui ont participé à des missions commerciales, à des réunions de diversification des sources d'approvisionnement et à des réunions avec des professionnels de l'approvisionnement au sein de chaînes d'approvisionnement multinationales ont obtenu au moins 19 millions de dollars en nouveaux contrats avec des multinationales pendant la durée du projet.
- *L'initiative de la Business Services Society of BC, ayant pour but d'établir un service de consultation sur le commerce destiné aux exportateurs potentiels.* Deux cibles de cette initiative ont été dépassées et les deux autres sont en voie d'être atteintes. Le projet a permis à environ 809 entreprises de participer à des activités de préparation à l'exportation (23 d'entre-elles sont maintenant prêtes à exporter) et a favorisé la création de 14 nouveaux partenariats.
- *L'initiative du Partenariat du commerce et des exportations de la Saskatchewan (STEP), qui vise à accroître la visibilité de l'industrie agricole, à créer des débouchés et à stimuler les ventes de certains équipements agricoles particuliers et à conclure des ententes commerciales et de distribution de l'équipement.* Toutes les cibles fixées pour ce projet ont été dépassées. Le projet a permis à environ 24 entreprises de participer à des initiatives axées sur le développement de marchés et l'exportation; il a donné lieu à 277 possibilités d'affaires et généré 20 millions de dollars en ventes à l'exportation.
- *L'initiative CentrePort visant à ouvrir et à exploiter un port intérieur à Winnipeg.* La plupart des cibles établies ont été atteintes ou dépassées. Les répondants des études de cas ont indiqué que le projet a beaucoup contribué à faire connaître les marchés internationaux émergents de l'Ouest du Canada. Le projet a permis à 121 entreprises de former des partenariats axés sur l'exportation et le développement de marchés, il a donné lieu à la formation de 44 partenariats avec des associations sectorielles et au lancement de nombreux projets d'infrastructure connexes.

Parmi les autres avantages des activités du Ministère en matière de commerce et d'investissements, notons la croissance des secteurs régionaux émergents, le renforcement des relations d'affaires et les retombées économiques dérivées des projets.

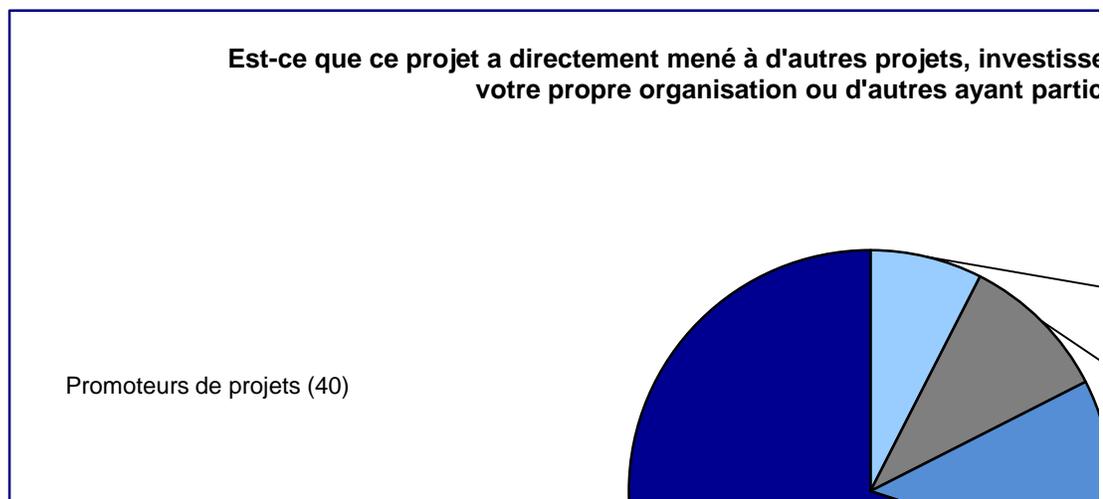
Voici d'autres retombées générées par les activités du Ministère en matière de commerce et d'investissements mentionnées par les personnes-ressources :

- Croissance de secteurs régionaux émergents (p.ex. industrie de la musique et du cinéma, bioproduits, aliments fonctionnels);
- Retombées économiques dérivées de ces activités (p. ex. industrie du tourisme et de l'accueil);
- Synergies favorisées (p. ex. établir des liens entre les intervenants et les représentants du gouvernement pour participer à des discussions);
- Accroître la visibilité du Ministère au sein du secteur privé grâce aux activités liées aux retombées industrielles et régionales;
- Signature d'un protocole d'entente entre une organisation de l'Ouest canadien et une entité à vocation similaire aux États-Unis et au Mexique.

Lorsqu'on leur a demandé de décrire d'autres retombées des projets, la plupart des promoteurs de projets financés ont mentionné que leur projet avait contribué à renforcer les liens entre les entreprises et à accroître le nombre d'entreprises intéressées à poursuivre des activités commerciales, et mobilisées par cet objectif. Ils ont également parlé du développement de nouveaux produits (p. ex. technologies avancées et innovation) et d'une plus grande sensibilisation du public aux marchés d'exportation.

La plupart des projets financés par DEO ont mené à d'autres projets et investissements, notamment de nouveaux investissements ou de nouvelles ententes d'exportation, ainsi qu'au maintien de projets et de partenariats qui ne requièrent plus l'aide financière du Ministère.

La plupart des promoteurs de projets financés (70 %) ont indiqué que leur projet a directement mené à d'autres initiatives, investissements ou développements, initiés par leur propre organisation ou d'autres, tel qu'illustré dans la figure ci-dessous.



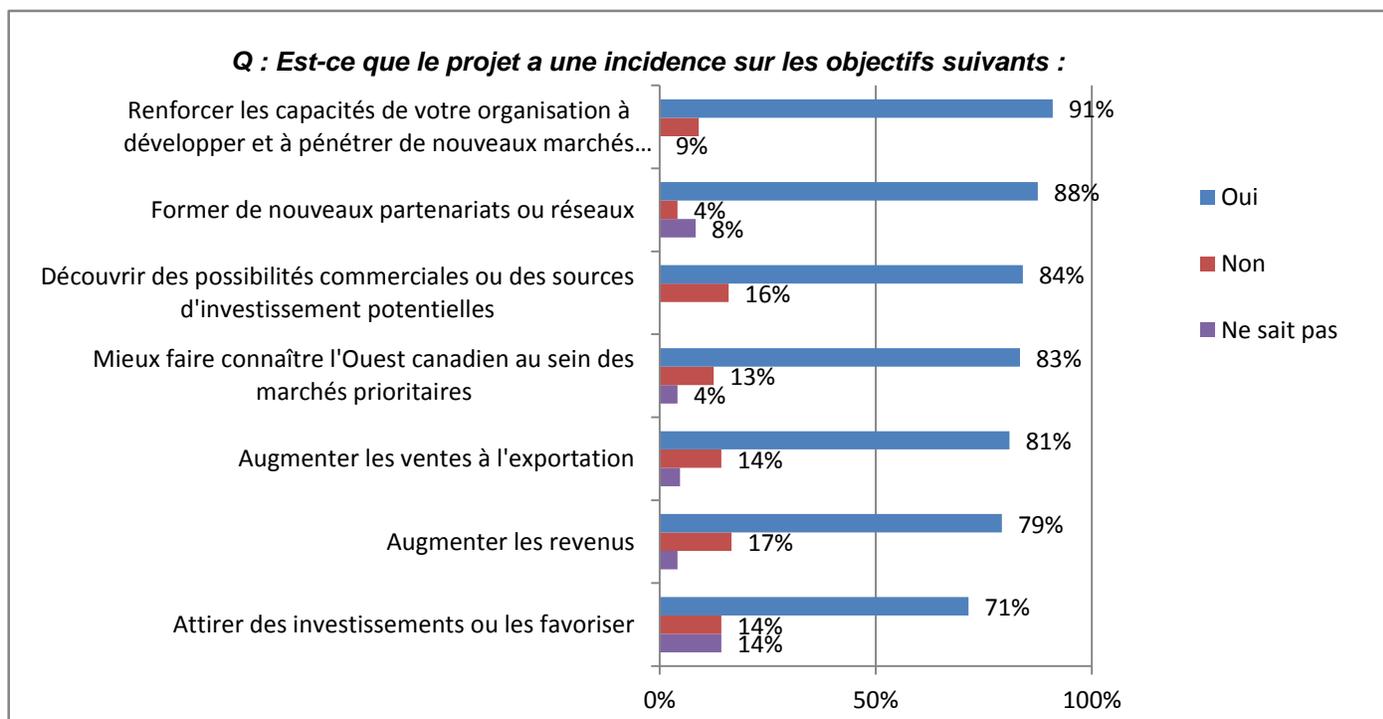
Les promoteurs de projets financés ont décrit différents projets et investissements générés par leurs projets, notamment de nouvelles ententes d'investissement ou d'exportation, la poursuite de projets et le maintien de partenariats sans aide financière du Ministère. Prenons l'exemple du projet Whitecap Development Corporation en Saskatchewan visant à financer l'évaluation technique d'un parc industriel pour accroître les possibilités d'approvisionnement. L'évaluation technique effectuée a donné lieu à la location d'un lot pour installer le parc commercial et à la construction d'un immeuble (investissement total de 2,7 millions de dollars). Le projet CentrePort visant à bâtir et à exploiter un port intérieur à Winnipeg a contribué à la décision du gouvernement provincial d'investir 912 millions de dollars dans la construction d'infrastructures routières.

Les bénéficiaires (participants aux projets) ont mentionné que leur entreprise a atteint ses objectifs, plus particulièrement en ce qui a trait à l'élargissement des réseaux et à l'exploration de nouveaux débouchés. Ils ont indiqué que les projets se sont révélés particulièrement efficaces pour renforcer les capacités de leur entreprise à développer et à pénétrer de nouveaux marchés d'exportation.

La participation des bénéficiaires de projets financés par le Ministère prenait diverses formes : en effet, ils ont rapporté avoir été informés du projet, sans y avoir directement participé, avoir travaillé au projet, avoir pris part au projet à titre de participant, avoir participé aux travaux d'un comité ou y avoir contribué à titre d'intervenant.

En ce qui a trait à l'efficacité des projets à atteindre leurs objectifs, les bénéficiaires ont accordé une note de 4,1 sur une échelle de 1 à 5, où 1 désigne un échec, 3, une efficacité relative et 5, une grande efficacité. Les bénéficiaires ont expliqué qu'ils ont réussi à former des partenariats commerciaux stratégiques, à tisser des liens utiles et à explorer des débouchés potentiels. Quelques bénéficiaires ont ainsi augmenté leurs ventes et trouvé de nouveaux clients. Certains ont mentionné qu'il faudra plus de temps pour observer des résultats concrets, puisque certains projets sont toujours en cours (p. ex. CentrePort) et qu'il faut du temps pour établir des contacts au sein de nouveaux marchés.

Comme illustré dans le tableau ci-dessous, les bénéficiaires ont indiqué si, oui ou non, les objectifs des projets s'étaient concrétisés pour eux. On observe qu'un nombre légèrement plus élevé de projets ont eu une incidence sur le renforcement des capacités de l'organisation à développer et à pénétrer de nouveaux marchés d'exportation, la formation de nouveaux partenariats ou réseaux, une meilleure connaissance des possibilités commerciales ou des sources d'investissement potentielles ou une meilleure connaissance de l'Ouest canadien au sein des marchés prioritaires.



Les bénéficiaires ont également parlé d'une plus grande visibilité et d'une meilleure connaissance de l'industrie à l'échelle nationale, de la diversification de leurs activités, d'une confiance accrue pour s'adonner au commerce ou à l'exportation, ainsi que des retombées d'autres industries (p. ex. construction), d'une amélioration de l'emploi et de l'élargissement de leurs réseaux au pays (p. ex. avec la collectivité et les institutions financières).

Les bénéficiaires qui ont participé à un projet financé par le Ministère ont également mentionné plusieurs initiatives ou investissements de suivi, notamment dans les infrastructures. Ils ont aussi parlé des développements technologiques à commercialiser, de l'accroissement de la valeur des ventes et du nombre de clients, des nouvelles entreprises commerciales et des nouveaux partenaires internationaux. La valeur totale des initiatives ou investissements subséquents rapportée par les bénéficiaires est d'environ 53 millions de dollars.

4.2.3 Facteurs qui contribuent ou qui nuisent au succès des projets

Les principaux facteurs qui ont contribué au succès des projets sont les suivants : ressources visant à rapprocher les entreprises des marchés internationaux (p. ex. consultants et décideurs clés présents lors de certains événements), soutien et aide financière de DEO ou d'autres ministères fédéraux ou provinciaux, et de l'industrie.

Les promoteurs de projets financés ont mentionné plusieurs facteurs qui ont contribué au succès de leurs projets, notamment les ressources permettant de relier les entreprises aux marchés internationaux (p. ex. présence de consultants et de décideurs lors des événements), le soutien et l'aide financière du Ministère et d'autres partenaires clés. Ils ont également mentionné leur intérêt accru à l'égard de l'exportation et du commerce international, le ralliement de l'industrie et de solides aptitudes en gestion de projets.

Les personnes-ressources ont souligné certains facteurs qui favorisent le succès des projets, notamment les activités de réseautage pour former des partenariats, la planification précoce en vue des missions à l'étranger, l'optimisation d'autres sources de financement, la souplesse des contrats relatifs aux projets et l'échange d'information entre les bureaux régionaux du Ministère.

Les facteurs qui ont le plus souvent freiné ou limité le succès des projets sont des échéanciers trop serrés pour atteindre les cibles fixées, les capacités déficientes des organisations clientes et des bénéficiaires des projets, des ressources financières limitées et le ralliement insuffisant des partenaires municipaux et de l'industrie, ainsi que la méconnaissance de la région de la part des investisseurs et des acheteurs.

Parmi les autres facteurs négatifs mentionnés, notons les obstacles au commerce ou les problèmes de nature réglementaire, la difficulté à recruter des entrepreneurs et du personnel, le climat d'austérité à l'échelle mondiale et la longueur du processus d'approbation du financement.

Les personnes-ressources ont mentionné quelques facteurs qui freinent certains projets particuliers, notamment l'incapacité du Ministère de travailler directement avec les entreprises, les capacités et la disponibilité des associations sectorielles admissibles, les difficultés éprouvées quant à l'approbation de projets, le manque de précisions relativement aux coûts admissibles (p. ex. déplacements) et l'absence de coordination entre les régions. Parmi les autres facteurs mentionnés, notons la méconnaissance de l'Ouest canadien dans d'autres pays (plus particulièrement dans les économies émergentes).

4.3 RENDEMENT : EFFICIENCE ET ÉCONOMIE

La section suivante résume les principales conclusions liées à la conception et à l'exécution des activités de DEO liées au commerce et à l'investissement.

4.3.1 Économie

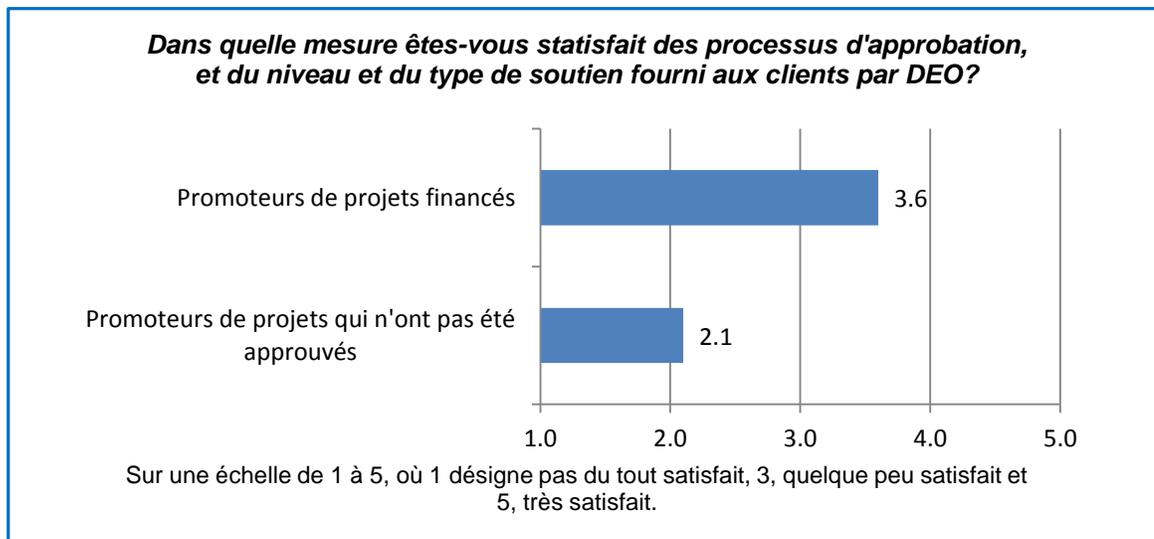
Les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés s'entendent pour dire que les objectifs et les groupes cibles des projets financés étaient bien définis et les activités bien exécutées. Certains représentants ont émis des critiques relativement au processus d'approbation, notamment en ce qui a trait au caractère imprécis et ambigu de certains processus menant à la décision de financer ou non un projet et aux incohérences entre les régions quant aux types et aux coûts des projets financés.

La plupart des représentants de DEO (72 %) sont fortement d'accord ou quelque peu d'accord avec le fait que les objectifs et les cibles des projets financés par DEO en matière de commerce et d'investissements étaient bien définis, et les activités bien exécutées. Une majorité (77 %) d'autres représentants du gouvernement convient que les projets de DEO liés au commerce et à l'investissement étaient bien exécutés. Cependant, certains représentants soulignent que les mécanismes employés pour décider de financer ou non un projet à partir des cibles et des objectifs établis étaient parfois vagues et imprécis. Des représentants de DEO ont formulé des commentaires sur les incohérences observées entre les régions quant aux types de projets ou aux coûts financés (p. ex. certaines régions ont financé les déplacements alors que d'autres ont exclu ces dépenses).

Environ 72 % des responsables de projets s'entendent pour dire que le soutien accordé par DEO à des projets liés au commerce et à l'investissement semble être bien orienté, bien structuré et alloué en fonction des besoins. Cependant, plusieurs d'entre eux ont mentionné que la communication aurait pu être améliorée en ce qui a trait aux exigences et à l'admissibilité. Les promoteurs de projets dont la demande de financement n'a pas été approuvée ont mentionné que les consignes du Ministère manquaient de précision quant aux types de projets et aux coûts financés par DEO.

Même si certains sont satisfaits du soutien de DEO, plusieurs promoteurs ont souligné que le processus d'approbation était trop lent et que la communication au sujet des directives et exigences manquait de précision. Les promoteurs de projets dont la demande de financement n'a pas été approuvée étaient moins satisfaits.

Comme illustré dans la figure ci-dessous, les promoteurs de projets qui ont obtenu une aide financière de DEO étaient quelque peu satisfaits (3,6) du processus d'approbation, du niveau et du type de soutien, alors que les promoteurs de projets dont la demande de financement n'a pas été approuvée n'étaient pas très satisfaits (2,1). Les notes ont été accordées selon une échelle de 1 à 5, où 1 désigne pas du tout satisfait, 3, quelque peu satisfait et 4, très satisfait.



Même si de nombreux répondants étaient satisfaits du soutien du Ministère, plusieurs promoteurs de projets ont indiqué que le processus d'approbation était trop lent. Ils ont précisé qu'il fallait trop de temps pour obtenir une réponse à une demande de financement, positive ou négative, et que cela pouvait nuire à la planification d'un projet. D'autres commentaires portaient sur le manque de communication et de précisions relativement au financement, aux critères et à la production de rapports. Les participants aux groupes de discussion proposent de préciser les motifs fournis pour approuver ou non un projet.

4.3.2 Communication

La plupart des représentants de DEO jugent que le niveau de communication, de coordination et d'échange d'information est adéquat au sein du Ministère (75 % fortement d'accord ou quelque peu d'accord) et entre DEO et les responsables d'autres programmes provinciaux ou fédéraux (88 % fortement d'accord ou quelque peu d'accord). Ils ont mentionné les forces des divers mécanismes employés, comme les comités et les groupes de travail qui se réunissent pour échanger de l'information. Certains représentants ont également parlé de l'utilisation efficace des technologies pour diffuser l'information. Certains ont souligné des lacunes quant à la communication entre la haute direction et les niveaux fonctionnels, ainsi qu'entre les régions au niveau de la direction.

D'autres représentants du gouvernement et de l'industrie étaient partagés quant au caractère approprié de la communication et de l'échange d'information entre le Ministère et les responsables d'autres programmes et initiatives. Même si certains ont précisé que les niveaux de communication étaient appropriés, d'autres ont souligné la nécessité d'intensifier les consultations avec d'autres ministères dans le cadre du processus d'approbation des projets. D'autres encore ont mentionné qu'il n'y avait pas suffisamment de communication entre le Ministère et les représentants de l'industrie en ce qui a trait aux types de projets que DEO entend financer.

Les participants aux groupes de discussion ont indiqué qu'il était nécessaire d'améliorer la communication et la coordination pour mieux faire connaître le mandat de chaque organisation, dans le but d'éviter les doublons, de faciliter la formation de partenariats et de tirer le maximum de certains projets particuliers.

4.3.3 Efficacité et possibilités d'amélioration

Efficacité et caractère adéquat des ressources

Le tableau ci-dessous présente l'historique des dépenses du Ministère allouées au commerce et à l'investissement pendant la période de l'évaluation.

Année	Dépenses totales (S et C et PPNA)	Dépenses totales de fonctionnement
2007-2008	9 096 192 \$	1 709 714 \$
2008-2009	8 791 019 \$	1 888 723 \$
2009-2010	8 736 581 \$	1 209 219 \$
2010-2011	6 580 233 \$	1 218 990 \$
2011-2012	5 015 251 \$	978 131 \$
TOTAL	38 219 276 \$	7 004 779 \$

Source : Finances et Gestion ministérielles, DEO

Les dépenses du Ministère liées au commerce et à l'investissement totalisaient 38,2 millions de dollars et les dépenses opérationnelles ont totalisé 7,0 millions de dollars au cours de la période de l'évaluation. Ainsi, il en coûte au Ministère 1 \$ pour administrer 5,4 \$ en paiements de transfert pour des activités liées au commerce et à l'investissement. Ces chiffres établissent les bases d'une discussion sur l'efficacité en soulignant la faiblesse relative des coûts de fonctionnement relativement à la portée et à l'ampleur des projets liés au commerce et à l'investissement entrepris et aux résultats obtenus.

La plupart des représentants de DEO (61 %) sont fortement ou quelque peu d'accord avec le fait que des ressources, humaines et financières, adéquates sont allouées aux activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement; 56 % des représentants de DEO sont quelque peu d'accord avec le fait qu'il existe des processus pour allouer et coordonner les ressources à l'échelle du Ministère, ajoutant qu'une amélioration de la communication et de la coordination serait souhaitable.

Rentabilité

Pendant la période de l'évaluation, les projets de S et C du Ministère ont été financés par le truchement du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et de ses sous-composantes, soit le programme de soutien aux conférences et les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO).

Le tableau suivant illustre les fonds dégagés pour les activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement.

Initiatives du PDEO	N ^{bre} de projets	Aide financière de DEO approuvée	Financement total	Contrepartie par dollar investi par DEO
Soutien aux conférences	2	33 283 \$	657 774 \$	18,8 \$
EPDEO, ronde III (2008-2012)	16	11 532 671 \$	42 883 021 \$	2,7 \$
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	41	26 685 504 \$	49 968 439 \$	0,9 \$
EPDEO, ronde II (2003-2008)	4	1 185 382 \$	1 936 776 \$	0,6 \$
Total	63	39 436 840 \$	95 446 010 \$	1,4 \$

Le Ministère a financé 41 % des coûts des projets liés au commerce et à l'investissement par le truchement du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) pendant la période de l'évaluation. Selon les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés, les fonds du Ministère ont servi de catalyseur pour dégager d'autres sources de financement. Même si cet effet de contrepartie variait selon les programmes, en général, à chaque dollar investi par le Ministère correspondait 1,40 \$ provenant d'autres sources. Une évaluation de la sous-activité de programme Commerce et Investissement de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) menée en 2010 révèle qu'en moyenne 0,99 \$ ont été investis par d'autres sources pour chaque dollar investi par l'APECA. Le ratio de contrepartie du Ministère se compare avantageusement à celui de l'APECA.

Possibilités d'amélioration

Les personnes-ressources, les promoteurs de projets financés et les participants aux groupes de discussion ont proposé de nombreuses façons d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités du Ministère liées au commerce et à l'investissement :

- **Simplifier les processus d'approbation des projets et de remboursement.** On a souligné que le processus d'approbation était lent, et qu'il faut parfois attendre plusieurs mois avant d'obtenir une réponse. Même si les responsables de projets apprécient les rencontres avec les fonctionnaires du Ministère, où ces derniers leur proposent des modifications en vue d'améliorer leur proposition, ils jugent que ce processus pourrait être simplifié et qu'il serait plus efficace d'écarter les projets qui, dès le départ, seront peu susceptibles d'être acceptés.
- **Préciser et communiquer les mesures de soutien offertes et les critères d'admissibilité.** De nombreux promoteurs ont expliqué que l'inefficacité des processus d'approbation est en partie attribuable au manque de précisions relativement aux mesures de soutien offertes, pour quels types de projets et aux critères d'admissibilité. Les personnes-ressources ont dégagé

des incohérences en ce qui a trait aux types de projets qui sont financés. Le Ministère devrait fournir des directives claires encadrant les projets liés au commerce et à l'investissement et les promoteurs devraient suivre une formation ou obtenir de l'aide quant à la façon de répondre aux exigences en matière de production de rapports.

- **Offrir un financement pluriannuel, à plus long terme.** Les participants aux groupes de discussion et les promoteurs de projets proposent que le Ministère offre un financement pluriannuel à plus long terme afin que les organisations puissent tirer parti de leurs réussites et faire passer leurs projets au prochain échelon (p. ex. offrir un soutien après les salons professionnels afin de mieux aider les petites et moyennes entreprises à tisser des liens avec des partenaires potentiels). Les participants aux groupes de discussion proposent également d'inclure des stratégies de sortie dans le cadre des objectifs ciblés de certains projets.
- **Améliorer la collaboration entre le Ministère et d'autres partenaires fédéraux, provinciaux, régionaux et de l'industrie.** Les personnes-ressources et les promoteurs de projets financés ont indiqué que DEO devait agir comme catalyseur pour coordonner les activités liées au commerce et à l'investissement dans l'Ouest et tirer le maximum des mesures de soutien offertes par d'autres agences. Les personnes-ressources mentionnent le recours aux réseaux commerciaux régionaux pour favoriser cette collaboration.

Parmi les autres suggestions formulées, notons l'adoption d'une approche plus proactive dans la recherche de partenariats et de projets, l'apport d'un soutien direct aux petites et moyennes entreprises et l'harmonisation des programmes avec ceux d'autres organismes de développement régional afin d'établir des règles du jeu équitables à l'échelle du pays.

4.4 RECOMMANDATIONS

Le commerce et l'investissement demeurent une priorité pour le Ministère. Les données tirées de l'évaluation révèlent que les activités liées au commerce et à l'investissement dans l'Ouest canadien continuent d'être nécessaires. Les activités du Ministère à cet égard sont conformes aux priorités globales du gouvernement et respectent les rôles et responsabilités des instances fédérales. Les projets entrepris dans le cadre des activités liées au commerce et à l'investissement ont permis d'atteindre les résultats attendus à court terme et ont contribué aux résultats stratégiques du Ministère. Même si les activités de DEO liées au commerce et à l'investissement sont efficaces et rentables, l'évaluation met en lumière certaines améliorations possibles relativement à leur prestation. Les recommandations qui suivent découlent des données recueillies et des conclusions de l'étude :

Recommandation 1 : Le Ministère devrait adopter une approche cohérente et fournir des précisions quant aux coûts et aux activités des projets liés au commerce et à l'investissement, dans toutes les régions.

Les données tirées de l'évaluation indiquent que les clients potentiels des projets ne saisissent pas très bien les critères d'admissibilité des projets. Il arrive parfois que les promoteurs de projets financés ne comprennent pas pourquoi certains projets sont refusés.

Recommandation 2 : Le Ministère devrait s'attacher à mieux faire connaître son mandat lié au commerce et à l'investissement grâce à une plus grande collaboration et coordination avec les intervenants fédéraux, provinciaux et sectoriels.

Les données tirées de l'évaluation révèlent que les intervenants comprennent mal le rôle du Ministère relativement au commerce et à l'investissement. Le Ministère doit améliorer son travail de coordination et de collaboration avec les intervenants afin de mieux faire connaître son mandat à cet égard. DEO pourrait recourir aux réseaux actuels, comme les réseaux commerciaux régionaux, pour communiquer son mandat.