



Industrie
Canada

Industry
Canada

Évaluation formative du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV) – Volet Efficacité de la production textile (VEPT/CANtex)

Rapport final

Janvier 2007

Préparé pour :
Industrie Canada

Préparé par :
Le Centre de gestion publique Inc.

**Présenté et approuvé par le
CMVÉ le 23 avril 2007**

Canada^{ca}

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554
Télec. : 613-947-7155
Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu4-110/2007F-PDF

ISBN 978-0-662-09299-5

60241

Also available in English under the title: *Formative Evaluation of the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP) – Textile Production Efficiency Component (TPEC/CANtex)*

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1.0 Présentation de l'évaluation.....	1
2.0 Aperçu du programme	1
3.0 Méthode d'évaluation	5
3.1 Éléments à évaluer	5
3.2 Conception de l'évaluation et méthode employée	5
4.0 Résultats de l'évaluation et conclusions.....	10
4.1 CANtex apparaît bien conçu.....	10
4.2 Exécution de CANtex.....	17
4.3 CANtex semble contribuer aux résultats voulus.....	19
5.0 Résumé des recommandations.....	24
5.1 Leçons tirées	25

Annexes

Annexe A – Membres du Comité directeur

Annexe B – Questions de l'évaluation

Annexe C – Guide d'entrevue

Annexe D – Liste des personnes interrogées

Annexe E – Questionnaire

Annexe F – Études de cas

Annexe G – Information détaillée sur des projets CANtex se rapportant à la recherche ou au développement sur le réoutillage

Des changements mineurs ont été apportés à ce rapport pour le rendre plus facilement accessible sur le site Web d'Industrie Canada (y compris le retrait des Annexes tels que la liste et les questionnaires d'entrevues). Les lectures qui désirent recevoir une copie de la version originale de ce rapport peuvent communiquer avec la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada.

**ÉVALUATION FORMATIVE DU PROGRAMME DES INDUSTRIES CANADIENNES DU TEXTILE
ET DU VÊTEMENT (PICTV) – VOLET EFFICACITÉ DE LA PRODUCTION TEXTILE
(VEPT/CANTEX)
VERSION PROVISOIRE DU RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION (AUX FINS D'EXAMEN)**

SOMMAIRE

Le présent rapport expose les résultats, les conclusions et les recommandations découlant d'une évaluation formative du volet Efficacité de la production textile (VEPT/CANtex) du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement d'Industrie Canada. L'évaluation a été réalisée durant l'été et l'automne 2006.

Contexte

L'industrie canadienne du textile comprend des entreprises qui fabriquent des fibres, des fils, des tissus et des produits textiles finis. Dans la foulée de la suppression des tarifs et des quotas imposés aux importations de textiles et de vêtements en provenance des 48 pays les moins développés, le gouvernement a mis sur pied le Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), doté de 33 millions de dollars, qui devait être mené de 2002 à 2005. Le 27 février 2004, le gouvernement a annoncé le nouveau volet Efficacité de la production textile pour le PICTV, appelé CANtex, voué à l'amélioration de la compétitivité des fabricants canadiens de textiles sur les marchés mondiaux. CANtex s'attache à encourager les entreprises à perfectionner leurs procédés de fabrication afin d'accroître la productivité ainsi qu'à réorienter leur production textile vers des produits à plus grande valeur ajoutée.

CANtex accorde des contributions remboursables et non remboursables. Le montant des contributions non remboursables peut atteindre la moitié des coûts admissibles du projet, jusqu'à concurrence de 100 000 \$, tandis que le montant des contributions remboursables équivaut à 50 % des deux premiers millions de coûts admissibles, à 40 % de la tranche suivante de deux millions et à 30 % des coûts supérieurs à ce montant, jusqu'à concurrence de trois millions de dollars au total. CANtex est offert par Industrie Canada et Développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC-Q). Le PICTV prendra fin au 31 mars 2010.

Méthode d'évaluation

L'approche méthodologique employée reflète les normes d'évaluation de programmes et les attentes énoncées dans la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor du Canada. L'évaluation porte sur le bien-fondé du programme, sa conception et sa prestation ainsi que les résultats obtenus à ce jour. Elle dégage aussi les leçons à tirer.

La méthode prévoyait de multiples axes de recherche, notamment l'examen de documents, des entrevues avec plusieurs groupes d'intervenants, une enquête auprès de bénéficiaires du programme, des études de cas et une analyse horizontale transcendant les axes de recherche. Quarante-sept personnes travaillant pour Industrie Canada, DEC-Q et des entreprises ont été interrogées. Les entrevues externes ont porté sur 55 des 200



projets CANtex recensés en juillet 2006. Quinze entreprises dont un projet avait été rejeté ont également été interrogées. Toutes les entreprises bénéficiaires qui n'ont pas été retenues pour l'entrevue ont été invitées à répondre à un questionnaire en ligne, par l'internet; 25 d'entre elles l'ont fait. Enfin, trois études de cas ont été réalisées.

Globalement, les méthodes de recherche employées dans la présente évaluation formative donnent une bonne assurance que les conclusions tirées sont valides.

Résultats et conclusions

Les résultats de l'évaluation ont trait à la conception de CANtex, à son exécution et aux progrès réalisés au chapitre des résultats.

Conception de CANtex

Dans l'ensemble, si l'on en croit les résultats de l'évaluation, la conception de CANtex est adaptée au programme et aux besoins des demandeurs et des bénéficiaires. En général, les entreprises interrogées oralement ou ayant répondu au questionnaire se sont déclarées très favorables à tous les éléments de la conception sur lesquelles on les a interrogées et ont soulevé très peu de préoccupations ou de questions.

Les objectifs et activités de CANtex sont demeurés relativement stables depuis le début du programme. Aucune des entreprises interrogées n'a indiqué que ces changements leur avaient nui.

Les entreprises interrogées et les répondants au questionnaire ont été invités à commenter quatre aspects de la conception de CANtex : le processus de demande, les conditions et modalités, les exigences de déclaration et le processus de déboursement.

En ce qui a trait au *processus de demande*, la grande majorité des entreprises interrogées et des répondants au questionnaire étaient très satisfaits, ce qui porte à croire que le processus est bien conçu et adapté au programme.

En ce qui concerne les *conditions et modalités* de CANtex, la grande majorité des entreprises interrogées et des répondants au questionnaire ont indiqué qu'elles convenaient à ce genre de programme. De plus, le plafond de 100 000 \$ imposé aux contributions non remboursables ne semble pas présenter de problème particulier.

Pour ce qui est des *exigences de déclaration* du programme, la grande majorité des entreprises interrogées et des répondants au questionnaire ont signalé qu'elles convenaient à ce type de programme.

Dans l'ensemble, les entreprises interrogées et les répondants au questionnaire ont fait des commentaires positifs sur le *processus de déboursement* de CANtex.

Même les entreprises dont des projets avaient été rejetés se disent satisfaites de la conception du programme.



Les quelques commentaires reçus des répondants concernant la façon d'améliorer le programme proposaient de simplifier le processus de demande et de modifier la portée de certains éléments afin de donner une plus grande latitude. Ceux qui ont fait part de suggestions se sont néanmoins déclarés satisfaits de la façon dont le programme est administré actuellement.

Exécution de CANtex

L'évaluation a permis d'établir que dans l'ensemble, l'exécution de CANtex était satisfaisante. Toutefois, si l'on en croit les résultats, plusieurs facteurs semblent avoir donné lieu à une prestation inégale du programme dans certaines régions.

Les entreprises interrogées qui font affaire avec *Industrie Canada* n'ont pas tari d'éloges sur le soutien que leur avaient donné les agents de programme et ont manifesté un degré de satisfaction très élevé à l'égard de la prestation du programme.

Les personnes interrogées et les répondants au questionnaire des entreprises du Québec, qui ont fait affaire avec *DEC-Q*, se sont également déclarés très satisfaits de la prestation de CANtex, mais si l'on en croit les résultats, l'exécution du programme soulève quelques préoccupations au Québec, en particulier en raison de la lenteur du processus d'approbation et de l'application de critères différents. Les entrevues avec les agents de DEC-Q ont révélé qu'il existait des différences dans le mode de prestation du programme dans la province, ce qui semble indiquer que les agents ne comprennent pas tous de la même façon les conditions d'admissibilité au programme. En outre, comme les agents du DEC-Q de l'extérieur de Montréal n'étaient pas facilement « remplacés » par d'autres collègues bien informés, l'indisponibilité occasionnelle de ces agents a pesé sur les entreprises avec lesquelles ils faisaient affaire. En bout de ligne, l'exécution du programme est inégale et son exécution générale n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être.

Selon les résultats, en raison des approches différentes adoptées par Industrie Canada et DEC-Q en ce qui concerne la gestion du programme, les entreprises bénéficient d'un niveau de service différent des deux ministères, ce qui souligne la nécessité de prendre des mesures pour faire en sorte que tous les demandeurs et les bénéficiaires soient traités comme il se doit.

Résultats obtenus par CANtex à ce jour

Les résultats de l'évaluation révèlent que CANtex obtient probablement les résultats visés. Plus précisément, les projets CANtex concourent aux résultats visés par le programme, ainsi qu'à ceux du PICTV.

Les données du programme indiquent une prépondérance des projets CANtex portant sur l'amélioration des systèmes de gestion ou des procédés



d'automatisation, tandis que les projets portant sur l'amélioration des procédés de production sont deux fois moins élevés.

Par ailleurs, la majorité des projets aident les entreprises à suivre le rythme des améliorations attendues de la productivité qui sont courantes dans l'industrie textile. Ces changements ont trait à des domaines comme la gestion financière, la production et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Au dire de certains répondants, en l'absence des changements suscités par le projet CANtex, leur entreprise aurait peut-être disparu aujourd'hui.

Il convient de noter que la plupart des entreprises interrogées ont pu décrire de manière assez détaillée les types de résultats obtenus par suite du projet et de nombreux bénéficiaires ont pu citer et déclarer des retombées appréciables de leur projet CANtex.

Les entreprises ont indiqué que les directives fournies par les agents au moment de la présentation de la demande leur avaient permis de structurer leur projet de sorte qu'il procure les retombées voulues.

Si l'on en croit les résultats, CANtex demeure pertinent pour l'industrie canadienne du textile : la majorité des projets CANtex contribuent à améliorer la productivité, et nombre d'entreprises peuvent aisément décrire les résultats de leur projet; en l'absence de l'aide fournie, certaines entreprises n'auraient pas survécu financièrement.

Enfin, la direction du programme CANtex recueille actuellement certains renseignements sur le rendement nécessaires à l'appui d'une future évaluation sommative du programme. Toutefois, il faut consacrer plus d'efforts à la collecte de l'information requise sur le rendement.

Recommandations

Recommandation 1 : Pour faire en sorte que les clients de CANtex bénéficient d'un service uniforme, DEC-Q devrait prendre les mesures voulues pour que les agents de programme soient bien informés et que des remplaçants soient disponibles pour aider les agents à mener à bien le programme.

Recommandation 2 : Industrie Canada et DEC-Q devraient prendre les mesures nécessaires pour assurer une prestation uniforme et cohérente de CANtex dans toutes les régions du Canada.

Recommandation 3 : Pour faire en sorte qu'Industrie Canada soit en mesure de rendre compte des résultats obtenus par l'entremise de CANtex, la direction du programme devrait établir un processus complet et systématique permettant de recueillir et de compiler l'information sur les résultats, d'après le contenu du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.



**ÉVALUATION FORMATIVE DU PROGRAMME DES INDUSTRIES CANADIENNES DU TEXTILE
ET DU VÊTEMENT (PICTV) – VOLET EFFICACITÉ DE LA PRODUCTION TEXTILE
(VEPT/CANTEX)
VERSION PROVISOIRE DU RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION**

Le présent rapport expose les résultats, les conclusions et les recommandations découlant d'une évaluation formative du volet Efficacité de la production textile (VEPT/CANtex) du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement d'Industrie Canada. L'évaluation a été réalisée durant l'été et l'automne 2006.

1.0 Présentation de l'évaluation

La présente évaluation formative a pour objectif de réunir des observations propres à orienter la prise de décisions concernant la conception et la prestation du programme, afin, d'une part, de favoriser un apprentissage organisationnel et, d'autre part, d'encourager une plus grande reddition de comptes et une plus grande transparence.

L'évaluation honore également l'engagement prévu dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du VEPT/CANtex, conformément à la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor et à sa politique sur les paiements de transfert. L'octroi d'un financement supplémentaire au VEPT/CANtex était assorti de la condition qu'Industrie Canada réalise une évaluation formative du programme portant sur les activités menées jusqu'en mars 2006. Cette évaluation a été réalisée en septembre et octobre 2006 et, par conséquent, le présent rapport rend compte de certains aspects des activités du programme jusqu'à la fin d'octobre 2006.

2.0 Aperçu du programme

Les industries canadiennes du textile et du vêtement représentent deux secteurs de fabrication apparentés mais fort distincts.

Les fabricants canadiens de vêtements s'emploient à concevoir, couper, coudre, apprêter et commercialiser un large éventail de produits qui répondent aux besoins des consommateurs, tant au pays qu'à l'étranger. Ils produisent un large éventail de vêtements destinés aux marchés du prêt à porter et à des applications spécialisées, comme les uniformes d'industrie ou militaires. Bien que le Canada compte de nombreuses grandes entreprises de fabrication très complexes, les petites entreprises sont prédominantes.

L'industrie canadienne du textile comprend des entreprises qui fabriquent des fibres, des fils, des tissus et des produits finis textiles. Cette industrie moderne à forte prédominance de capital approvisionne les marchés de consommation et des ménages ainsi que les clients industriels canadiens et étrangers. Les procédés de fabrication varient, depuis le filage jusqu'à la production de textiles tissés, de tissus maillés et de textiles non tissés, en



passant par des produits finis textiles comme le linge de maison et les tapis. Les procédés de teinture et d'apprêtage relèvent de sociétés à intégration verticale, de même que d'apprêteurs travaillant à la commission.

Le 1^{er} janvier 2003, le gouvernement a supprimé tous les tarifs douaniers et les quotas imposés aux importations de textiles et de vêtements en provenance des 48 pays les moins développés – l'Initiative concernant les PMD. Les industries canadiennes du textile et du vêtement comptent parmi les secteurs les plus susceptibles d'être touchés et sont particulièrement vulnérables à la concurrence des importations en provenance des PMD, car la confection de vêtements est une industrie qui exige beaucoup de main-d'œuvre et les PMD sont des pays à bas salaires. Certaines mesures seront donc mises en place pour aider ces secteurs à faire face aux pressions concurrentielles supplémentaires qui ne manqueront pas de peser sur eux.

Pour atténuer les répercussions de l'Initiative concernant les PMD, le gouvernement a créé le Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), doté de 33 millions de dollars sur quatre ans (de 2002 à 2006). L'objectif fondamental du PICTV est d'aider les entreprises du secteur du textile et du vêtement à accroître leur compétitivité grâce à des initiatives comme l'adoption de pratiques exemplaires, le recours à des technologies de pointe et l'élaboration de stratégies visant le marché mondial. Le financement a été réparti entre les contributions aux bénéficiaires et les dépenses pour les activités du programme. Les contributions ont été accordées à des projets particuliers menés par des entreprises et des organismes sans but lucratif, comme des associations. Les contributions réservées aux entreprises ont pris fin en mars 2005, et celles destinées aux organismes sans but lucratif se poursuivent, mais de manière limitée grâce aux fonds résiduels. Dans le cadre du PICTV, Industrie Canada a financé au total 240 projets et Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC-Q) 171, ce qui donne un total de 28,4 millions de dollars accordés sous forme d'aide autorisée.

VEPT/CANtex

Le 27 février 2004, le gouvernement du Canada a annoncé un nouveau volet du PICTV, le volet Efficacité de la production textile, appelé CANtex, en vue d'améliorer la compétitivité des fabricants canadiens de textiles sur les marchés mondiaux.

Au départ, le financement alloué à CANtex s'élevait à 26,7 millions de dollars sur trois ans. Un financement additionnel de 50 millions de dollars a été annoncé en décembre 2004, ce qui porte le financement total accordé à CANtex à 76,7 millions de dollars, et le programme a été prolongé jusqu'au 31 mars 2010.

Le 25 septembre 2006, le gouvernement a annoncé une réduction du financement de CANtex d'un montant de 24,9 millions de dollars, ramenant le financement global accordé à CANtex à 51,8 millions de dollars. Jusqu'au 18 octobre 2006, sous l'égide de CANtex, Industrie Canada avait fourni une aide financière à 70 entreprises pour 134 projets, et DEC-Q avait financé 69 entreprises, avec 96 projets. Au 18 octobre 2006, 23,6 millions de dollars demeuraient disponibles pour des projets ultérieurs.



L'industrie textile, qui exige beaucoup d'investissements, réduit ses coûts et internalise les gains de productivité par l'acquisition et la modernisation des équipements et la mise en œuvre de meilleurs procédés de production. Même si au départ, le programme CANtex finançait des projets visant à améliorer la productivité, dès le 30 septembre 2005, il avait été modifié pour inclure deux volets : le volet Productivité et le volet Transformation. Le volet Productivité est une continuation de l'aide de CANtex aux entreprises de fabrication textile réalisant des projets en vue d'améliorer l'efficacité de leur production. Le nouveau volet Transformation vise les entreprises de fabrication désireuses de transformer au moins une partie de leur production textile actuelle afin de faire des produits à moindre valeur ajoutée à des produits textiles à plus grande valeur ajoutée.

Dès lors, les fonds du programme sont utilisés comme incitatif et il prend en charge les coûts engagés par les entreprises du secteur textile pour :

- l'amélioration des procédés de production des textiles afin d'accroître la productivité, et
- les projets de réingénierie des procédés de fabrication ou de ré outillage de l'équipement et des installations afin de fabriquer des produits textiles à plus grande valeur ajoutée.

CANtex accorde des contributions remboursables et non remboursables. Le montant des contributions non remboursables peut atteindre la moitié des coûts admissibles du projet, jusqu'à concurrence de 100 000 \$. Le montant des contributions remboursables équivaut à 50 % des deux premiers millions de coûts admissibles, à 40 % de la tranche suivante de deux millions et à 30 % des coûts supérieurs à ce montant, jusqu'à concurrence de trois millions de dollars au total.

CANtex est administré par Industrie Canada et Développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC-Q). Industrie Canada est responsable de l'administration générale de CANtex et de la présentation de rapports sur le programme. Conformément au PICTV d'origine, le financement alloué à CANtex a été réparti en fonction de la distribution des entreprises susceptibles d'être admissibles au programme. Environ 55 % des expéditions de textiles proviennent d'entreprises se trouvant au Québec, 26 % de l'Ontario, 9 % du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Alberta, 7% de Colombie-Britannique, et le reste, soit 3 %, de la région de l'Atlantique.

La promotion de CANtex a été faite auprès des éventuelles entreprises bénéficiaires à l'aide de divers mécanismes, notamment des séminaires, des visites d'entreprise, le publipostage direct et les contacts téléphoniques, un site Web et une sensibilisation d'organisations représentatives.

CANtex peut prendre en charge jusqu'à la moitié du coût total d'un projet. Le graphique qui suit présente le pourcentage moyen du coût total d'un projet qui peut être pris en charge par des contributions de CANtex, réparties selon la taille totale du projet. Certaines entreprises menant des projets de plus grande envergure (c'est-à-dire supérieurs



à 200 000 \$) demeurent admissibles au financement en delà du seuil des contributions remboursables de 100 000 \$.

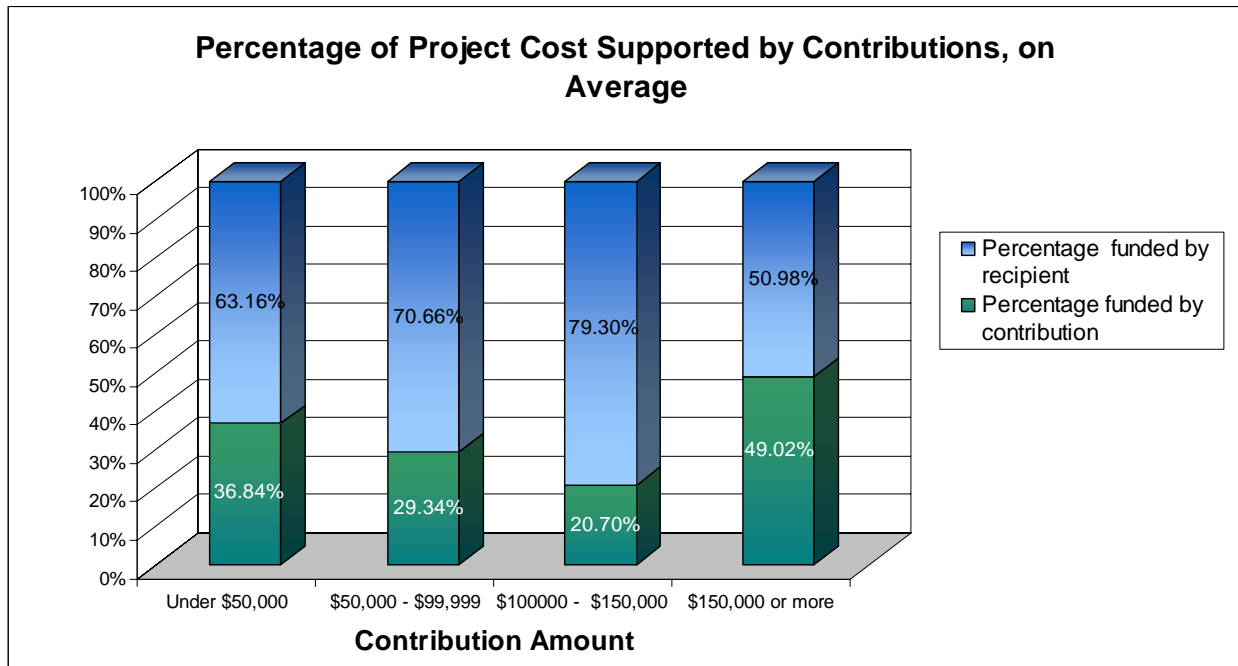
(Traduction des données dans le tableau ci-bas)

Pourcentage du coût du projet financé par les contributions, en moyenne

- 63,16 %
- 70,66 %
- 79,30 %
- 50,98 %
- 36,84 %
- 29,34 %
- 20,70 %
- 49,02 %

Pourcentage financé par le bénéficiaire (en bleu)
 Pourcentage financé par la contribution (en vert)

- Moins de 50 000 \$
 - 50 000 \$ - 99 999 \$
 - 100 000 \$ - 150 000 \$
 - 150 000 \$ ou plus
- Montant de la contribution**



Source : Données fournies par le programme CANtex, au 31 mars 2006



3.0 Méthode d'évaluation

La présente section du rapport décrit la méthode employée pour l'évaluation formative. L'approche méthodologique utilisée se fonde sur les normes d'évaluation de programmes et les attentes énoncées dans la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor du Canada.

Le Plan d'évaluation d'Industrie Canada a orienté l'évaluation, laquelle repose sur le contenu du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de CANtex. Comme le prévoit généralement la fonction d'évaluation d'Industrie Canada, un comité directeur comprenant des représentants de l'industrie et du Ministère a été créé. La liste des membres du Comité directeur figure à l'annexe A.

3.1 Éléments à évaluer

Le *Plan d'évaluation formative du VEPT/CANtex* élaboré en 2006 a orienté le choix des éléments à évaluer, à savoir :

- le bien-fondé – déterminé si la conception du programme et ses activités sont judicieuses et si le programme répond aux besoins des secteurs ciblés;
- conception et prestation du programme – déterminé si l'approche actuelle de mise en œuvre du programme est appropriée, uniforme et efficace;
- progrès réalisés à ce jour au chapitre des résultats – déterminer la probabilité que le programme atteigne les résultats escomptés;
- leçons tirées – dresser la liste des pratiques exemplaires pour relever les facteurs qui donnent lieu à une prestation efficace et les types de projet le plus susceptibles de donner de bons résultats.

La liste des questions de l'évaluation figure à l'annexe B.

3.2 Conception de l'évaluation et méthode employée

Le Plan d'évaluation formative de CANtex fournissait les principaux éléments de conception des méthodes d'évaluation. Les méthodes et instruments de recherche ont été élaborés en collaboration avec des représentants d'Industrie Canada pour assurer qu'ils tiennent compte des caractéristiques du programme et des projets.

Comme l'exigent les normes d'évaluation, la méthode adoptée pour les besoins de la présente étude prévoyait de nombreux axes de recherche, notamment l'examen de documents, des entrevues avec plusieurs groupes d'intervenants, une enquête auprès des bénéficiaires du programme, des études de cas et une analyse horizontale transcendant tous les axes de recherche. Par ailleurs, dans le cadre d'une étude sur un volet distinct du PICTV, indépendante de la présente évaluation formative, des entrevues ont été menées auprès de représentants d'associations nationales du textile et du vêtement, ce qui a fourni une autre source d'information concernant la conception et la prestation du programme qui a été incluse dans l'évaluation formative. Une description détaillée de ces méthodes est fournie ci-après.



Examen des documents

Les activités du programme CANtex ont généré plusieurs types de documents qui ont été consultés pour l'évaluation, notamment :

- les présentations au Conseil du Trésor concernant le PICTV et les deux volets du programme CANtex;
- les conditions et modalités du programme;
- le formulaire de demande;
- l'entente de contribution;
- les dossiers décrivant les projets menés par les entreprises bénéficiaires;
- les dossiers où sont décrits les projets rejetés;
- des résumés quantitatifs des caractéristiques des projets;
- les données sur le rendement recueillies par le programme; et
- la correspondance générale.

Leur étude a permis de relever l'information se rapportant à la mise en œuvre du programme CANtex. Dans la mesure du possible, les entrevues ont donné plus de contexte à l'information contenue dans les documents.

Entrevues

Des entrevues ont été réalisées avec des représentants d'Industrie Canada, de DEC-Q, d'entreprises bénéficiaires et d'entreprises dont le projet avait été rejeté. Les entrevues se sont déroulées de manière structurée, suivant un guide d'entrevue. Les questions étaient ouvertes et les entrevues mettaient l'accent sur les connaissances particulières des personnes interrogées et la perspective de CANtex. En tout, 47 personnes ont été interrogées. Le guide d'entrevue figure à l'annexe C.

L'échantillon des personnes interrogées a été établi au début de l'évaluation, à la lumière des données du programme de juillet 2006. Par conséquent, l'univers de bénéficiaires et de projets utilisés pour l'échantillonnage reflète la population en juillet 2006 (bien que celle-ci ait augmenté puisque le programme a poursuivi ses activités depuis que l'échantillon a été élaboré). De plus, les résultats statistiques présentés à la section 4.0 du rapport reposent sur la population de bénéficiaires et le nombre de projets en juillet 2006, même si les opinions exprimées par les répondants se rapportent à leur expérience jusqu'au moment de l'entrevue.

Entrevues avec des représentants d'Industrie Canada et de DEC-Q

Les personnes interrogées ont été recensées par le personnel du programme CANtex. En tout, 12 personnes ont été interrogées. Leur nom figure à l'annexe D.

Entrevues des entreprises bénéficiaires

Selon les documents fournis par les responsables d'Industrie Canada et de DEC-Q, au moment de la planification de l'évaluation, on comptait un total de 200 projets CANtex auxquels participaient 135 entreprises. Un échantillon de 49 projets menés par



49 entreprises distinctes a été établi, et la principale personne-ressource de CANtex de chacune de ces entreprises a été sélectionnée en vue d'être interrogée. L'échantillon tenait compte de l'envergure du projet, du type de projet et de l'emplacement géographique de l'entreprise. Par ailleurs, sur les 49 entreprises bénéficiaires retenues, dix avaient vu leur projet rejeté par Industrie Canada ou DEC-Q. Les représentants de ces 49 entreprises ont été interrogés sur leurs projets acceptés et, le cas échéant, sur leurs projets rejetés.

Pour inciter les entreprises de l'échantillon à répondre, on les a contactées à cinq reprises, comme suit : des représentants des entreprises sélectionnées ont été contactés par courriel à trois reprises pour leur demander d'accepter une entrevue (deux fois par l'équipe d'évaluation et une fois par l'agent de programme d'Industrie Canada ou de DEC-Q) et, s'ils n'avaient pas encore répondu à la demande, l'équipe d'évaluation communiquait avec eux par téléphone à deux reprises. Sur l'échantillon de 49 entreprises, 28 ont répondu à la demande d'entrevue et ont été interrogées. L'annexe D présente la liste des personnes de l'extérieur interrogées.

Pour aider à comprendre la couverture de ces entrevues, les tableaux ci-dessous présentent une ventilation de l'ensemble des *projets* entrepris par l'entremise de CANtex (c'est-à-dire l'univers de projets en juillet 2006), l'échantillon de projets bénéficiaires sélectionnés et les projets dont il a été question dans le cadre des entrevues. La ventilation se fait selon la taille du projet, le type de projet et l'emplacement géographique de l'entreprise.

	Envergure du projet			
	Moins de 30 000 \$	Entre 30 000 \$ et 50 000 \$	Entre 50 000 \$ et 100 000 \$	Plus de 100 000 \$
Univers des projets CANtex	21	29	139	11
Nombre de ces projets faisant partie de l'échantillon	11	10	24	4
Nombre de projets pour lesquels une entrevue a eu lieu	4	7	14	3



	Type de projet		
	Système de gestion / automatisation	Axés sur les personnes	Perfectionnement de procédés
Univers des projets CANTex	137	2	61
Nombre de ces projets faisant partie de l'échantillon	35	2	12
Nombre de projets pour lesquels une entrevue a eu lieu	17	2	9

	Emplacement géographique de l'entreprise				
	C.-B.	Prairies	Ontario	Québec	Maritimes
Univers de projets CANTex	6	4	89	98	3
Nombre de ces projets faisant partie de l'échantillon	4	4	19	19	3
Nombre de projets pour lesquels une entrevue a eu lieu	2	2	12	11	1

La ventilation présentée dans les tableaux ci-dessus indique que les résultats de l'évaluation couvrent bien dans l'ensemble les différentes caractéristiques des bénéficiaires de CANTex.

Bien que les 28 entreprises aient été interrogées sur des projets particuliers, collectivement, ces entreprises ont entrepris **55 des 200** projets CANTex (en juillet 2006), et on leur a demandé ce qu'elles pensaient de la conception et de l'exécution du programme dans le cadre de l'ensemble de ces projets.

Par ailleurs, sur les dix entreprises bénéficiaires retenues dont certains des projets avaient également été rejetés, huit ont été interrogées. Par conséquent, les entrevues générales assurent une bonne couverture tant des *entreprises* bénéficiaires de CANTex que des *projets* CANTex en général.



Entrevues des entreprises dont le projet a été rejeté

Les documents fournis par les responsables d'Industrie Canada et de DEC-Q indiquent que 44 projets émanant de 39 entreprises ont été rejetés par le programme. Outre les dix entreprises bénéficiaires (susmentionnées), dix autres entreprises non bénéficiaires ont été sélectionnées. Cet échantillon a été constitué en fonction des dix projets qu'elles avaient présentés à CANtex et qui ont été refusés. Aucune d'entre elles n'avait eu de projet accepté. Un représentant de chacune de ces dix entreprises a été sélectionné aux fins d'entrevue.

On a contacté par courriel des représentants des entreprises sélectionnées dont le projet avait été rejeté. Ce moyen de communication a été utilisé une fois, pour leur demander une entrevue, et en l'absence de réponse de leur part, on les a contactés de nouveau à deux reprises par téléphone. Sur les dix entreprises sélectionnées dont le projet avait été rejeté, cinq ont répondu à la demande d'entrevue et ont été interrogées.

La réponse de ces entreprises a été très lente au début du processus d'évaluation, et il semblait que le pourcentage de répondants serait faible. Par conséquent, des représentants de trois entreprises supplémentaires ayant le même profil ont également été sélectionnés aux fins d'entrevue. Ils ont été contactés à deux reprises par téléphone. Deux de ces trois personnes ont accédé à la demande et ont accordé une entrevue, ce qui porte à 13 le nombre total d'entreprises contactées dont le projet a été rejeté et à sept le nombre total d'entreprises dont le projet a été rejeté ayant été interrogées.

Par conséquent, sur les 23 entreprises dont un projet avait été rejeté (dix de celles dont un projet avait également été accepté et 13 qui avaient uniquement essuyé un refus), 15 ont été interrogées. Le nom de ces personnes figure également à l'annexe D.

Questionnaire

Toutes les entreprises bénéficiaires non sélectionnées pour une entrevue ont été invitées à répondre à un questionnaire, c'est-à-dire que sur les 135 entreprises recensées en juillet 2006, 86 ont été invitées à répondre à un questionnaire.

Le questionnaire a été affiché dans un site Internet auquel les entreprises avaient accès en cliquant sur un lien figurant dans un courriel. Chaque entreprise a été contactée à deux reprises par un courriel l'invitant à répondre au questionnaire. Sur les 86 entreprises invitées, 25 ont effectivement répondu au questionnaire, lequel est présenté à l'annexe E.

Études de cas des projets

Pour compléter les méthodes susmentionnées et permettre de mieux comprendre les projets CANtex, on a réalisé trois études de cas. La sélection des projets tentait de cibler un éventail de types d'activités menées dans le cadre de ces projets. Les études de cas qui ont été réalisées en bout de ligne portent sur les divers mécanismes employés par les bénéficiaires pour accroître la productivité. Les études de cas menées à bien sont présentées à l'annexe F.



Analyse

Les résultats découlant de l'examen des documents, des entrevues, des réponses au questionnaire et des études de cas ont été examinés et résumés afin de tirer des conclusions concernant les questions abordées par l'évaluation formative. Cette analyse horizontale a permis de compiler des données quantitatives et qualitatives.

Niveau de confiance

Dans l'ensemble, les méthodes de recherche utilisées dans la présente évaluation formative donnent une bonne assurance de la validité des conclusions tirées. Les responsables de l'évaluation se sont efforcés de tenir des entrevues auprès d'un échantillon de tous les intervenants ainsi que de représentants des entreprises qui avaient été rejetées par le programme.

Comme on l'indique plus loin dans le rapport, les personnes interrogées semblent s'entendre sur les principaux problèmes et leur expérience.

4.0 Résultats de l'évaluation et conclusions

Cette section du rapport est organisée en trois sous-sections, qui présentent les résultats et les conclusions de l'étude d'évaluation et s'attachent :

- à la conception de CANtex;
- à l'exécution de CANtex; et
- aux progrès au chapitre des résultats.

4.1 CANtex apparaît bien conçu

Selon les résultats de l'évaluation, la conception de CANtex appuie ses objectifs et en général, le programme est bien conçu.

Changements à la conception du programme

Les objectifs et activités de CANtex sont demeurés relativement stables depuis le début du programme. Les principaux changements apportés au programme avaient trait à l'augmentation du financement et à l'élargissement de la portée pour inclure le volet Productivité et le volet Transformation. Lorsqu'on leur a demandé explicitement quelles étaient les répercussions éventuelles des changements apportés au programme au fil des ans, aucune des entreprises interrogées n'a indiqué que ces changements leur avaient nuï. D'ailleurs, les personnes interrogées n'étaient généralement pas au courant des changements apportés à l'envergure du programme. Certaines entreprises interrogées ont commenté les différences entre CANtex et le programme original PICTV, laissant entendre qu'il existait peut-être une certaine confusion entre les deux programmes.



La conception de CANtex obtient de bonnes notes

Selon les résultats de l'évaluation, la conception globale de CANtex répond aux besoins des bénéficiaires.

Les entreprises interrogées et les répondants au questionnaire ont été invités à faire part de commentaires sur quatre aspects de la conception de CANtex : la demande, les conditions et modalités, les exigences de déclaration et le processus de déboursement. Comme on l'a déjà mentionné, ces quatre aspects étaient généralement considérés comme étant bien conçus.

Le processus de demande

En ce qui a trait au *processus de demande*, la grande majorité des entreprises interrogées et des répondants au questionnaire ont accordé une note élevée. Dans le cadre de ce processus, les demandeurs doivent remplir un formulaire, accessible sur le site Web d'Industrie Canada, et le faire parvenir par la poste à Industrie Canada ou à DEC-Q, avec l'information demandée sur le demandeur et le projet qu'il propose. L'information demandée porte sur ce qui suit :

- l'entreprise;
- un énoncé de travail pour le projet;
- les stratégies de marketing mises en œuvre par l'entreprise;
- les procédés de production et de distribution de l'entreprise;
- une évaluation environnementale du projet;
- toute autre aide du gouvernement reçue par l'entreprise;
- les engagements antérieurs de l'entreprise à l'égard du projet;
- les propositions de consultants utilisées pendant le projet.

Une fois en possession de toute l'information demandée, l'agent affecté au projet communique avec l'entreprise pour discuter en détail du projet. L'agent de programme évalue le demandeur et le projet, et remplit le formulaire de résumé du projet (FRP) afin de décrire en quoi le projet concourt aux objectifs du programme. Une fois qu'une décision est prise relativement à la demande, l'agent de programme d'Industrie Canada ou de DEC-Q communique avec le demandeur pour l'informer de l'acceptation ou du refus de sa demande. En cas d'approbation, une entente de contribution précisant les conditions et modalités et le montant de la contribution est transmise au demandeur. Une fois l'entente de contribution reçue et acceptée, le demandeur est autorisé à aller de l'avant avec le projet. Un formulaire de demande de remboursement est également joint; ce formulaire explique au demandeur comment présenter les demandes de remboursement pendant le projet.

Sur les 28 entreprises interrogées, 20 ont indiqué que le processus de demande était adéquat.



Par ailleurs, comme l'indique le tableau ci-dessous, 22 des 25 entreprises ayant répondu au questionnaire ont coché « un peu » ou « beaucoup » lorsqu'on leur a demandé si le processus de demande contribuait à la réalisation des objectifs du programme.

Le processus de demande contribue-t-il à l'atteinte des objectifs du programme?						
	Beaucoup	Un peu	N'aide pas ni ne nuit	Pas beaucoup	Pas du tout	Pas de commentaire
Nombre de réponses	15	7	3	0	0	0

Il convient également de noter qu'aucune entreprise sondée n'a répondu à cette question par « pas beaucoup » ou « pas du tout ».

Un petit nombre d'entreprises interrogées ont indiqué qu'à leur avis, la quantité de détails requis pour présenter la demande était fastidieuse la première fois qu'elles avaient présenté une demande et elles estiment que des exemples de formulaires remplis leur auraient été utiles. Seulement trois des 28 entreprises sondées ont fait part de cet avis. Ces entreprises estimaient également que si leur première demande avait été fastidieuse, par la suite, elles n'avaient eu qu'à s'en louer puisque les demandes ultérieures reposaient sur la même information et n'exigeaient pas d'efforts supplémentaires. Dans l'ensemble, ces résultats n'indiquent pas que le processus est exagérément lourd. De plus, comme nous l'expliquons ci-après, les agents de CANtex fournissent des directives utiles pendant le processus de demande, ce qui réduit probablement la charge de travail des demandeurs.

Même si la direction du programme de CANtex a consacré beaucoup d'efforts à faire connaître le programme, un petit nombre de répondants ont fait part de la nécessité de mieux promouvoir et faire connaître CANtex. Dans l'ensemble, seulement trois entreprises interrogées ont formulé ce commentaire, et ce, de leur propre chef. Ces personnes ont signalé qu'elles avaient appris l'existence du programme par des sources extérieures ou simplement en consultant Internet. Par ailleurs, trois autres entreprises interrogées ont signalé que des consultants indépendants avaient pris contact avec elles pour qu'elles participent au programme. Compte tenu du petit nombre de ces commentaires et de l'effort consacré par CANtex pour faire la publicité du programme, rien n'indique vraiment que CANtex doive redoubler d'efforts sur ce front. Toutefois, cela peut indiquer que la direction du programme doit mener une campagne de communication bien pensée auprès des entreprises ciblées par le programme.

Plusieurs répondants ont également indiqué que le temps d'attente avant que la demande ne soit approuvée était long. Toutefois, cette question a été soulevée par les répondants du Québec uniquement, et peut être attribuée à la prestation inégale du programme dans certaines régions du Québec en comparaison à autres. La question concernant l'inégalité de la prestation est abordée plus en détail à la section 4.2.

Globalement, si l'on en croit les résultats, le processus de demande de CANtex est bien conçu et adapté au programme.



Conditions et modalités

En ce qui concerne les *conditions et modalités* de CANtex, la grande majorité des entreprises interrogées et des répondants au questionnaire considèrent qu'elles étaient adaptées à ce type de programme. Les conditions et modalités du programme énoncent les activités, les bénéficiaires et les coûts admissibles ainsi que les politiques de remboursement.

Les activités admissibles à CANtex sont des initiatives propres à améliorer la productivité des activités de production textile et à rendre les prix plus compétitifs. Mentionnons par exemple la réingénierie des procédés de production du textile, le ré outillage du matériel de production en place et la réorientation des capacités de production vers des textiles à valeur ajoutée. Le bénéficiaire admissible au programme doit être une personne morale créée dans un but lucratif, ce qui inclut les sociétés par actions, les sociétés de personnes, les fiducies et les consortiums. Les coûts admissibles incluent, sans s'y limiter :

- les études diagnostiques recensant les projets adéquats d'efficacité de la production textile ou évaluant les débouchés pour la production de nouveaux textiles ou de textiles différents;
- la planification, les études et la planification du personnel;
- les frais de consultation et les frais juridiques;
- traitement et salaires;
- l'installation de l'équipement;
- le coût des travaux d'ingénierie;
- les coûts des logiciels;
- la formation du personnel;
- les coûts de l'équipement, des machines et du marketing, jusqu'à concurrence de 20 %.

Les coûts liés à l'acquisition ou à l'amélioration de l'équipement, y compris le matériel informatique, les terrains ou les bâtiments, ne sont pas admissibles.

Sur les 28 entreprises interrogées, 22 jugeaient les conditions et modalités acceptables et raisonnables. Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure les conditions et modalités contribuaient à la réalisation des objectifs du programme, 24 des 25 entreprises sondées ont répondu « un peu » ou « beaucoup ». La ventilation des réponses est fournie dans le tableau ci-dessous.

Les conditions et modalités contribuent-elles à l'atteinte des objectifs du programme?						
	Beaucoup	Un peu	N'aide ni ne nuit	Pas beaucoup	Pas du tout	Pas de commentaire
Nombre de réponses	14	10	1	0	0	0



En outre, le plafond de 100 000 \$ imposé aux contributions non remboursables ne semble pas poser de problème particulier. Une seule entreprise interrogée a indiqué qu'elle aurait pu en faire plus si le plafond avait été plus élevé. C'est dans la logique des choses, dans la mesure où les bénéficiaires aimeraient toujours bénéficier de contributions non remboursables plus élevées.

Trois répondants seulement ont suggéré l'élargissement des conditions et modalités du programme, par exemple afin de permettre le remboursement des dépenses engagées avant l'approbation de la demande, le financement des acheteurs en aval des produits textiles, et également le financement des efforts en matière de marketing.

Il convient de noter par ailleurs que les membres du Comité directeur de l'évaluation qui étaient les représentants des associations industrielles avaient des opinions bien tranchées sur le fait que CANtex ne finançait plus certains types d'initiatives de bénéficiaires qui étaient autrefois admissibles en vertu du Volet entreprise du PICTV (qui a pris fin le 31 mars 2006). Les membres de leur association s'étaient adressés à eux pour leur indiquer qu'ils avaient encore besoin d'aide pour un éventail d'activités de développement des marchés ou de l'entreprise qui n'étaient plus admissibles dans le cadre de CANtex, mais l'étaient encore dans le cadre du Volet entreprise du PICTV. Ils ont fait valoir que, d'après les préoccupations exposées par certains membres, il n'était guère utile d'être une entreprise productive si l'on ne parvenait pas à trouver des acheteurs pour ses produits.

Si l'on en croit ces opinions, le secteur pourrait bien avoir des besoins en matière de programmes qui ne sont pas satisfaits par CANtex. Toutefois, dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation indiquent que les conditions et modalités de CANtex n'ont pas occasionné de difficultés aux demandeurs ou aux bénéficiaires.

Exigences de déclaration

En ce qui concerne les *exigences de déclaration* du programme, la grande majorité des entreprises interrogées et des répondants au questionnaire les jugent adaptées à ce genre de programme. Les exigences du programme CANtex prévoient la présentation de données sur le projet, d'échéanciers, de plans et de rapports de surveillance du projet, à un niveau de détail suffisant, pendant toute la durée du projet.

Sur les 28 entreprises interrogées, 24 d'entre elles considèrent que les exigences de déclaration sont acceptables. Lorsqu'on leur a demandé si ces exigences contribuaient à la réalisation des objectifs du programme, 20 des 25 entreprises sondées ont répondu « un peu » ou « beaucoup ». La ventilation des réponses au questionnaire est présentée dans le tableau ci-dessous.

Les exigences de déclaration contribuent-elles à l'atteinte des objectifs du programme?						
	Beaucoup	Un peu	N'aide pas ni ne nuit	Pas beaucoup	Pas du tout	Pas de commentaire
Nombre de réponses	17	3	3	0	1	1



De l'avis de certaines entreprises interrogées, les exigences de déclaration sont fastidieuses mais raisonnables et leur semblent correspondre en général aux exigences imposées au sein de leur entreprise, si ce n'est que CANtex les a obligées à préparer cette information plus tôt qu'elles n'auraient dû le faire normalement. Dans l'ensemble, si l'on en croit les résultats de l'évaluation, les exigences du programme en matière de déclaration sont jugées adéquates.

Processus de déboursement

Le processus de déboursement du programme n'a soulevé aucune préoccupation. Deux entreprises interrogées seulement ont formulé des commentaires concernant un retard dans les versements attribuables à la fin de l'exercice du gouvernement.

Les fonds sont versés aux bénéficiaires après qu'ils ont transmis leurs demandes de remboursement accompagnées des pièces justificatives pour les dépenses admissibles engagées et un bref rapport sur les travaux accomplis ou à accomplir. Les demandes ne doivent pas être présentées par le bénéficiaire plus d'une fois par mois.

En général, les entreprises interrogées et les répondants au questionnaire ont émis des commentaires positifs sur le processus de déboursement de CANtex. Quelques personnes interrogées ont commenté favorablement sa rapidité, l'une d'entre elles indiquant que la réponse des représentants du gouvernement était assez rapide pendant le processus de déboursement. Sur les 28 entreprises interrogées, 26 ont jugé le processus acceptable. Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure le processus de déboursement contribuait à la réalisation des objectifs du programme, 22 des 25 entreprises sondées ont répondu par « beaucoup » ou « un peu ». La ventilation des réponses au questionnaire est présentée dans le tableau ci-dessous.

Le processus de déboursement contribue-t-il à l'atteinte des objectifs du programme?						
	Beaucoup	Un peu	N'aide pas ni ne nuit	Pas beaucoup	Pas du tout	Pas de commentaire
Nombre de réponses	19	3	0	0	1	2

Dans l'ensemble, l'évaluation indique que le processus de déboursement du programme était jugé adéquat.



Opinion des entreprises ayant essayé des refus

Quinze entreprises qui avaient vu leur demande rejetée ont été interrogées. Le rejet s'expliquait par diverses raisons, par exemple les coûts non admissibles inclus dans la demande ou le fait que la postulante n'était pas considérée comme faisant partie de l'industrie textile. Tous les représentants interrogés sauf un ont dit comprendre parfaitement la raison du rejet de leur projet, même s'ils avaient été déçus par la décision. Parmi ces 15 entreprises :

- huit ont retiré ou annulé elles-mêmes leur projet après avoir discuté des questions relatives à leur projet avec des agents de CANtex. Ces personnes ont indiqué qu'elles avaient l'intention de modifier leur demande et de la représenter ultérieurement;
- six ont entrepris leur projet seules, mais à moins grande échelle. Ces entreprises ont indiqué qu'elles n'avaient d'autre choix que de mener leur projet, même sans l'aide de CANtex, mais à plus petite échelle, puisqu'il était essentiel à leur survie; et
- une entreprise a carrément abandonné son projet.

Sur les 15 entreprises dont un projet avait été rejeté, huit avaient déjà eu au moins un projet « accepté ». Ces dernières n'en étaient pas moins très positives à l'égard de la conception de CANtex. Parmi les sept autres qui n'avaient obtenu aucun financement du programme :

- deux avaient retiré leur demande, plutôt qu'essayer un refus du programme. Ces deux entreprises espéraient d'ailleurs présenter à nouveau le projet à une date ultérieure et commentaient malgré tout positivement la conception de CANtex;
- sur les cinq entreprises restantes, quatre estimaient malgré tout que CANtex était un programme utile, tandis que la dernière était déçue de n'avoir pas été jugée admissible car elle ne faisait pas partie de l'industrie textile.

Par conséquent, dans l'ensemble, même les entreprises dont le projet avait été rejeté sont satisfaites de la conception du programme.

En général, selon les résultats de l'évaluation, la conception de CANtex est adaptée au programme et aux besoins des demandeurs et des bénéficiaires. Globalement, les entreprises interrogées et celles ayant répondu au questionnaire ont émis une opinion favorable sur tous les éléments se rapportant à la conception du programme sur lesquels elles ont dû se prononcer et ont fait part de très peu de préoccupations ou questions. La plupart des répondants ayant commenté la façon dont le programme pourrait atteindre ses objectifs plus efficacement (c'est-à-dire comment améliorer la rentabilité du programme) proposaient de simplifier le processus de demande et de modifier la portée de certains éléments afin d'offrir une plus grande latitude. Malgré tout, ils demeuraient satisfaits de la façon dont le programme est administré actuellement.



4.2 Exécution de CANtex

D'après l'évaluation, dans l'ensemble, la prestation de CANtex est satisfaisante. Toutefois, selon les résultats de l'évaluation, plusieurs facteurs semblent avoir donné lieu à une prestation inégale du programme dans certaines régions.

Comme nous l'avons déjà expliqué, Industrie Canada se chargeait d'exécuter le programme pour les bénéficiaires de toutes les provinces, sauf au Québec, où DEC-Q prenait en charge les bénéficiaires de la province. Les documents reçus indiquent qu'il y a eu une importante interaction au niveau opérationnel d'Industrie Canada et de DEC-Q afin d'aborder toute préoccupation en matière de prestation qui pouvait être soulevée entre les deux ministères.

Les entreprises interrogées qui ont fait affaire avec *Industrie Canada* se sont dites enchantées du soutien offert par les agents d'exécution du programme d'Industrie Canada. Une des personnes interrogées a exprimé l'opinion de nombreuses autres lorsqu'elle a dit qu'elle avait reçu un très bon soutien des responsables du programme CANtex. Lorsqu'on leur a demandé d'attribuer à l'exécution du programme une note de 1 à 10, 10 étant « très bon » et 1 « médiocre », les 17 entreprises interrogées qui avaient fait affaire avec Industrie Canada ont accordé une note moyenne de 8,9. Mentionnons également que la note la plus faible a été de 7. Lorsqu'on leur a demandé si l'exécution du programme avait répondu à leurs attentes, les 14 entreprises ayant répondu au questionnaire qui avaient fait affaire avec Industrie Canada ont coché la mention « l'exécution de CANtex a répondu à la plupart de mes attentes » ou « l'exécution a répondu à toutes mes attentes ». La ventilation des réponses au questionnaire est présentée dans le tableau ci-dessous.

L'exécution du programme a-t-elle répondu à vos attentes? (clients d'Industrie Canada)					
	A répondu à toutes mes attentes	A répondu à la plupart de mes attentes	A répondu à certaines de mes attentes	N'a répondu à aucune de mes attentes	Aucun commentaire
Nombre de réponses	7	7	0	0	0

Ces réponses indiquent un haut degré de satisfaction à l'égard de la prestation du programme assurée par Industrie Canada.

Les entreprises du Québec interrogées ou ayant répondu au questionnaire, qui ont fait affaire avec *DEC-Q*, ont également accordé une bonne note à l'exécution de CANtex. Mais lorsqu'on leur a demandé de fournir à la prestation du programme une note générale de 1 à 10, 10 étant « très bien » et 1 « médiocre », les 11 entreprises interrogées qui faisaient affaire avec DEC-Q ont accordé une note moyenne de 7,5. Lorsqu'on leur a



demandé si l'exécution du programme avait répondu à leurs attentes, neuf des 11 répondants au questionnaire qui avaient fait affaire avec DEC-Q ont choisi la mention « l'exécution de CANtex a répondu à la plupart de mes attentes » ou encore la mention « l'exécution de CANtex a répondu à toutes mes attentes ». La ventilation des réponses au questionnaire est présentée dans le tableau ci-dessous.

L'exécution du programme a-t-elle répondu à vos attentes? (clients de DEC-Q)					
	A répondu à toutes mes attentes	A répondu à la plupart de mes attentes	A répondu à certaines de mes attentes	N'a répondu à aucune de mes attentes	Aucun commentaire
Nombre de réponses	2	7	2	0	0

Les résultats semblent également indiquer que l'exécution du programme au Québec soulève quelques préoccupations, plus précisément en raison de la lenteur du processus d'approbation et de l'inégalité de la prestation. Sur les 11 entreprises québécoises interrogées, huit ont formulé des commentaires sur les retards dans le processus d'approbation, à l'instar de 4 des 11 entreprises du Québec ayant répondu au questionnaire.

En ce qui concerne l'inégalité dans la prestation, les entrevues avec des agents de DEC-Q ont révélé qu'il existait des différences dans le mode d'exécution du programme au Québec, ce qui porte à croire que les agents comprenaient différemment les conditions d'admissibilité au programme. Plus précisément, certains agents de DEC-Q ont indiqué que des entreprises pouvaient avoir plus d'un projet financé en même temps par CANtex, tandis qu'un autre a dit que ce n'était pas autorisé d'après les modalités du programme. De l'avis des agents d'Industrie Canada qui s'appuyaient sur les commentaires de certaines entreprises, des agents de DEC-Q auraient refusé les demandes d'entreprises qui n'étaient pas financièrement dans le besoin, alors que le besoin financier ne constituait pas un critère d'admissibilité. Des représentants d'associations industrielles ont également fait part de commentaires émanant de leurs membres faisant état de cette confusion. Bien que cette conclusion n'ait pas été validée dans le cadre des entrevues avec les entreprises, elle donne à penser qu'il y a eu des variations dans l'exécution du programme entre certaines régions du Québec et d'autres régions.

De plus, comme il n'était pas facile de remplacer les agents de DEC-Q se trouvant à l'extérieur de Montréal par des collègues bien informés, leur indisponibilité (c'est-à-dire absences pour des raisons de maladie, de vacances) a pesé sur les entreprises avec lesquelles ils faisaient affaire. Les entrevues ont fait ressortir les répercussions du manque de personnel dans certaines régions du Québec sur les entreprises. Par exemple, deux personnes interrogées ont indiqué que les agents de prestation de DEC-Q avec lesquels elles travaillaient ont pris un congé prolongé, ce qui a entravé la communication et les délais de réponse entre DEC-Q et l'entreprise et a fini par retarder l'approbation du projet. En revanche, les entreprises ayant fait affaire avec des agents d'Industrie Canada



n'ont pas connu cette situation, puisque que grâce à une prestation centralisée, en cas d'absence de l'un des agents, il était remplacé par un collègue.

Selon les résultats de l'évaluation, dans l'ensemble, la prestation de CANtex est jugée bonne ou très bonne par la majorité des bénéficiaires. Toutefois, les résultats donnent également à penser que certains clients du Québec ont subi des retards et, qu'en raison du modèle de prestation régional mis en place dans la province, certains agents de prestation n'étaient pas aussi bien informés qu'ils auraient pu l'être. Par conséquent, l'exécution du programme a été inégale, et la prestation globale de CANtex n'a pas été aussi efficace qu'elle aurait pu l'être.

Recommandation 1 : Pour faire en sorte que les clients de CANtex bénéficient d'un service uniforme, DEC-Q devrait prendre les mesures voulues pour que les agents de programme soient bien informés et que des remplaçants soient disponibles pour aider les agents à mener à bien le programme.

De plus, si l'on en croit les résultats, en raison des approches différentes adoptées par Industrie Canada et DEC-Q concernant la gestion du programme, les entreprises reçoivent un niveau de service différent des deux ministères. Plus précisément, outre les différences susmentionnées attribuées aux agents, les entreprises du Québec se sont plaintes de la lenteur du processus d'approbation au Québec, ce qui n'a pas été le cas des entreprises d'autres régions du Canada. Ces résultats donnent à penser que les ministères doivent faire particulièrement attention lorsqu'ils établissent un partenariat pour l'exécution d'un programme afin que les demandeurs et les bénéficiaires soient traités comme il se doit.

Recommandation 2 : Industrie Canada et DEC-Q devraient prendre les mesures nécessaires pour assurer une prestation uniforme et cohérente de CANtex dans toutes les régions du Canada.

4.3 CANtex semble contribuer aux résultats voulus

La présente évaluation formative visait à déterminer les progrès réalisés au chapitre des résultats attendus. Selon les résultats de l'évaluation, CANtex obtient probablement les types de résultats visés. La qualité du dialogue instantané avec les agents de programme à l'étape de la présentation de la demande contribue probablement à ce résultat positif.

Concentration des projets axés sur l'amélioration de systèmes de gestion et de procédés

Selon les données du programme, les projets CANtex portent en grand nombre sur l'amélioration des systèmes de gestion ou des procédés d'automatisation et on en compte environ deux fois moins dans le domaine du perfectionnement des procédés de



production. Le tableau qui suit présente la ventilation des types de projet pour le programme en juillet 2006.

Nombre de projets CANTex selon le type		
Systèmes de gestion / automatisation	Axés sur les gens	Perfectionnement des procédés
137	2	61

Cette observation ne constitue pas une lacune ou une préoccupation. Elle indique simplement que les entreprises qui demandent de l'aide se concentrent sur des projets propres à améliorer leurs systèmes de gestion ou leurs procédés de production, plutôt que sur des projets ayant trait aux gens, ce qui reflète peut-être la situation du secteur du textile.

Les projets aident les entreprises à demeurer au fait des développements dans l'industrie

Si l'on en croit les résultats, la majorité des projets aident les entreprises à suivre le rythme des améliorations attendues de la productivité qui sont courantes dans l'industrie textile.

Selon les entrevues, la majorité des projets aident les entreprises à apporter des changements influant sur la productivité qui visent à leur permettre de demeurer concurrentielles sur le marché. Ces changements touchent des domaines comme la gestion financière, la production et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Voici des exemples des types de projets entrepris :

- mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de l'information qui permettra à l'entreprise d'analyser plus rapidement et avec plus de précision ses données financières et d'agir en conséquence;
- mise au point de matériel de transport utilisé dans l'établissement pour transporter le matériel de manière plus sûre et efficace;
- mise en œuvre de nouveaux procédés de production textile ayant permis à l'entreprise de produire, en série, des produits afin de respecter des délais serrés dans le cadre de contrats prévus;
- élaboration et mise en œuvre d'un nouveau système d'information qui permet aux gestionnaires et au personnel de vente d'avoir accès à distance aux données sur les ventes.
- Selon les personnes interrogées, ces types de projets, qui prévoient l'adoption de pratiques bien connues et bien établies dans l'industrie, sont essentiels pour la viabilité future de leur entreprise. Sur les 28 entreprises interrogées, 19 ont indiqué que les gains de productivité résultant du projet CANTex leur



permettraient de « rattraper » le reste de l'industrie. Au dire de certaines personnes interrogées, en l'absence des changements suscités par le projet CANtex, leur entreprise aurait probablement disparu. Comme l'a bien résumé une personne, « si nous sommes là aujourd'hui, c'est grâce au programme ».

Il convient de noter en particulier que la plupart des entreprises interrogées ont réussi à décrire en détail les types de résultats obtenus grâce au projet. Elles ont fait état d'améliorations comme celles-ci :

- augmentation de l'efficacité de 24 % après avoir installé des machines qui manipulent le tissu plus efficacement et ce, avec moins de temps d'arrêt;
- réduction du nombre de jours requis pour le processus de regroupement des stocks, sur plusieurs sites, à la fin du mois, qui est passé de 20 à 7;
- augmentation de la productivité de 50 % un an après la mise en œuvre d'un nouveau système d'information de gestion.

On a pu parvenir à ce niveau de mesure car de nombreux projets étaient axés sur l'amélioration de la productivité, et les entreprises ont pu observer ces améliorations du fait qu'elles faisaient partie intégrante de leurs procédés de production et que les résultats étaient manifestes ou tangibles. Cette constatation est importante, puisqu'il semble que de nombreux bénéficiaires observent un effet quantitatif de leur projet CANtex et en font état.

Voici deux illustrations de projets qui étaient des améliorations à la fine pointe de la technologie, par rapport à la mise en œuvre de pratiques ou technologies bien établies :

- Un bénéficiaire du programme a élaboré un nouveau système prototype de séchage énergétique utilisé pendant le processus de séchage énergétique des barres d'armature. Les barres produites ont un filetage en fibre de verre exclusif. Selon le représentant interrogé, aucune autre entreprise ou organisation n'a jamais essayé d'utiliser cette méthode précise dans ce procédé. L'entreprise utilise actuellement cette technologie et a amorcé les formalités de brevetage. Elle continue de travailler à optimiser la conception.
- Un autre bénéficiaire du programme a élaboré un logiciel de numérisation qu'il utilise pour convertir les motifs de broderies en format auto vectoriel. Ce format peut ensuite être saisi dans la plupart des machines à broder. L'entreprise utilise cette technique pour traiter les produits textiles et leur ajouter de la valeur. Le projet, au moment de l'entrevue, se trouvait à l'étape du contrôle de la qualité. L'entreprise planifie l'élaboration d'une interface en ligne que ses clients peuvent utiliser pour avoir accès au logiciel et l'utiliser. L'entreprise espère que le logiciel pourra traiter 90 % des motifs de ses clients dans un délai de deux heures. Si elle peut atteindre cet objectif, elle aura à son avis une belle longueur d'avance sur ses concurrents.

Lorsqu'on leur a demandé leur opinion sur les résultats généraux obtenus par le programme CANtex, 27 des 28 entreprises interrogées ont fait part de leur satisfaction à



l'égard des résultats obtenus dans le cadre de leur projet. Les déclarations suivantes des personnes interrogées sont représentatives et résument bien l'opinion des entreprises : « Nous, en tant qu'entreprise, sommes très reconnaissants de l'aide apportée par le gouvernement à l'industrie textile »; « Le programme nous a permis d'avoir accès à des initiatives que nous n'aurions pas pu mener »; et « Le financement et le soutien sont très visibles dans notre entreprise ».

CANtex, il faut le rappeler, est un volet du PICTV, qui a une plus grande envergure et a pour vocation d'aider les entreprises du secteur du textile et du vêtement à diversifier leurs marchés et à accroître leur compétitivité. Les résultats de l'évaluation indiquent que les projets CANtex contribuent également aux objectifs du PICTV, entre autres les résultats intermédiaires propres au PICTV (décrits dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du PICTV) :

- aider les entreprises et l'industrie à s'adapter à l'accès au marché des pays moins développés;
- se doter d'un avantage concurrentiel;
- accroître l'efficacité;
- améliorer la capacité technologique;
- abaisser le prix de revient;
- améliorer les commandes et la reconstitution des stocks.

Dans l'ensemble, les constatations ayant trait aux résultats des projets donnent à penser que CANtex contribue de manière mesurable à la productivité des entreprises canadiennes et pourrait jouer un rôle important dans la survie de certaines entreprises.

Les directives fournies à l'étape de la présentation de la demande ajoutent de la valeur

Selon les entreprises interrogées, les directives fournies par les agents à l'étape de la présentation de la demande leur ont permis de structurer leur projet de manière qu'il ait les retombées prévues.

Lorsqu'on a demandé aux entreprises interrogées quels projets avaient bien fonctionné et lesquels avaient échoué, elles ont indiqué qu'aucun des projets n'avaient échoué. Elles ont signalé qu'elles avaient obtenu de bons commentaires au moment de présenter la demande de projet, ce qui leur avait permis d'établir les paramètres du projet. À leur avis, le dialogue avec l'agent leur a permis de comprendre les types de résultats que visait CANtex et il a été utile pour bien faire comprendre à l'agent de programme en quoi consistait le projet et s'attacher à le mettre en œuvre rapidement conformément aux attentes. Certaines personnes interrogées ont signalé que cet examen par les agents de programme avait peut-être ralenti l'étape de présentation de la demande. Elles ont toutefois précisé que rétrospectivement, ces directives leur avaient permis de définir un projet gagnant.

Si l'on en croit cette constatation, l'information, les avis et les directives fournis par les agents de programme à l'étape de la présentation de la demande constituent des facteurs utiles pour la capacité du programme à obtenir les résultats voulus.



CANtex demeure pertinent

Si l'on en croit les résultats dynamiques de l'évaluation, CANtex demeure pertinent puisqu'il atteint des résultats conformes à ses objectifs.

Les données sur les projets financés et les résultats obtenus au cours des entrevues indiquent que la majorité des projets CANtex contribuent à l'amélioration de la productivité. Selon les entrevues, de nombreuses entreprises peuvent facilement observer les résultats attribuables à ces projets, et en l'absence du soutien fourni, certaines d'entre elles n'auraient pas survécu financièrement. Ces résultats viennent corroborer l'opinion selon laquelle CANtex demeure pertinent pour l'industrie canadienne du textile.

En général, les répondants estimaient que CANtex est un programme pertinent qui pourrait venir en aide à un plus grand nombre d'entreprises. Une personne interrogée a indiqué que « les entreprises seraient idiotes de ne pas en profiter ».

La présente évaluation vise également à rendre compte des projets CANtex ayant trait à la recherche et au développement sur le ré outillage. Au moment de la rédaction du rapport, 19 projets de ce genre avaient été entrepris par 17 entreprises. Le montant total approuvé pour ces 19 projets s'élève à 3,67 millions de dollars. L'annexe G présente en détail ces projets. Bien que CANtex ait été modifié le 20 septembre 2005 afin d'inclure ce type de projets, très peu de projets ont été élaborés et approuvés pendant plusieurs mois, ce qui explique probablement le nombre relativement faible de projets de ce genre à ce jour. De plus, des représentants de sept des 17 entreprises ayant au moins un projet qui a trait à la recherche et au développement sur le ré outillage ont été interrogés, dans le cadre de l'évaluation.

Information pour les évaluations ultérieures

La direction du programme CANtex recueille actuellement certains renseignements sur le rendement à l'appui d'une évaluation sommative ultérieure du programme. Toutefois, il faudra consacrer plus d'effort à la collecte de l'information requise.

L'examen de la pratique adoptée par le programme révèle qu'il tire son information des rapports sur les projets et que ces données portent sur certaines caractéristiques majeures du projet, comme le type d'activités entreprises par les bénéficiaires, les améliorations au matériel de production, le réaménagement du lieu de travail et les changements dans les technologies. Toutefois, la direction du programme ne recueille pas encore de manière systématique une grande partie de l'information énoncée dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) afin de pouvoir mesurer ultérieurement les résultats obtenus par CANtex. Cet effort doit être axé sur la mise en œuvre d'une approche systématique de collecte de l'information requise.

Recommandation 3 : Pour faire en sorte qu'Industrie Canada soit en mesure de rendre compte des résultats obtenus par l'entremise de CANtex, la direction du programme devrait établir un processus complet et systématique permettant de recueillir et de compiler l'information sur les résultats, d'après le contenu du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.



5.0 Résumé des recommandations

L'évaluation a permis de déterminer que CANtex continue d'être utile en tant que mécanisme de promotion des investissements dans la productivité, la réduction des coûts et la réorientation de l'industrie textile vers des produits à plus grande valeur ajoutée. Le bilan à ce jour indique que le programme produit des résultats concrets et quantifiables au niveau des activités des entreprises.

La conception et l'exécution du programme sont généralement pertinentes. Toutefois, la prestation inégale dans certaines régions du Québec et entre le Québec et les autres provinces soulève des préoccupations.

La direction du programme recueille actuellement certains renseignements sur le rendement de projets financés par CANtex, mais elle doit déployer plus d'effort pour se conformer davantage aux directives du CGRR concernant la collecte d'information sur le rendement à l'appui d'une évaluation sommative future du programme CANtex.

Le tableau qui suit présente les recommandations découlant de l'évaluation.

Conclusion	Recommandation
<p>Conclusion 1</p> <p>Certains clients du Québec ont connu des retards et, en raison du modèle de prestation régional mis en place dans la province, certains agents de prestation n'étaient pas aussi bien informés qu'ils auraient pu l'être. Par conséquent, la prestation du programme était inégale, et l'exécution globale de CANtex n'a pas été aussi efficace qu'elle aurait pu l'être.</p>	<p>Recommandation 1</p> <p>Pour faire en sorte que les clients de CANtex bénéficient d'un service uniforme, DEC-Q devrait prendre les mesures voulues pour que les agents de programme soient bien informés et que des remplaçants soient disponibles pour aider les agents à mener à bien le programme.</p>
<p>Conclusion 2</p> <p>En raison des approches différentes de gestion du programme adoptées par Industrie Canada et DEC-Q, les entreprises reçoivent un niveau de service différent des deux ministères.</p>	<p>Recommandation 2</p> <p>Industrie Canada et DEC-Q devraient prendre les mesures nécessaires pour assurer une prestation uniforme et cohérente de CANtex dans toutes les régions du Canada.</p>
<p>Conclusion 3</p> <p>La direction du programme ne recueille pas encore de manière systématique une grande partie de l'information énoncée dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats afin de pouvoir mesurer ultérieurement les résultats obtenus par CANtex. Elle doit donc concentrer ses efforts pour mettre en œuvre une méthode systématique de collecte de l'information requise.</p>	<p>Recommandation 3</p> <p>Pour faire en sorte qu'Industrie Canada soit en mesure de rendre compte des résultats obtenus par l'entremise de CANtex, la direction du programme devrait établir un processus complet et systématique permettant de recueillir et de compiler l'information sur les résultats, d'après le contenu du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.</p>



5.1 Leçons tirées

L'évaluation a permis de tirer plusieurs leçons de CANtex, qui sont les suivantes :

- Le plafond de 100 000 \$ fixé pour les contributions non remboursables ne semble pas entraver grandement la prestation du programme.
- Les directives fournies par les agents de programme à l'étape de la présentation de la demande peuvent aider à structurer les projets afin qu'ils portent fruit.
- Les exigences de déclaration et le processus de déboursement apparaissent raisonnables.
- Lorsque la prestation d'un programme s'effectue en collaboration avec un autre ministère, tous les ministères responsables devraient s'assurer que des mécanismes suffisants sont en place pour prévenir, relever et régler les problèmes de prestation aussi rapidement que possible, notamment les mécanismes faisant intervenir un haut gestionnaire au moment opportun.
- La grande majorité des projets déployés par des entreprises avec l'aide de CANtex mettent l'accent sur l'amélioration de la productivité et les entreprises suivent de près les résultats quantitatifs qui en découlent.

