

Évaluation du Programme de développement des collectivités Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Avril 2003



Grant Thornton 

Table des matières

RÉSUMÉ.....	i
I. INTRODUCTION ET APPROCHE.....	1
A. Le cadre de l'évaluation	
B. Résumé de l'approche	
II. CONSTATIONS DÉCOULANT DE L'ÉVALUATION.....	5
A. Les orientations stratégiques et les priorités	
B. Les ressources et le financement du Programme	
C. La régie et la gestion des SADC	
D. La surveillance du rendement et l'établissement de rapports sur le rendement	
E. La qualité et les impacts des services	
III. CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET OBSERVATIONS.....	36
IV. RECOMMANDATIONS.....	39
ANNEXE A : RÉSUMÉS DES PROJETS ÉTUDIÉS.....	A-1
ANNEXE B : PROFIL DE SOCIÉTÉS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT.....	B-1
A. 16-37	
B. Central Island	
C. Central Kootenay	
D. Fraser Fort George	
E. North Fraser	
F. Pacific Northwest	
G. Central Interior First Nation	
H. Entre Corp	
I. Lakeland	
J. Lesser Slave Lake	
K. Mackenzie	
L. Southwest Alberta	
M. West Yellowhead	
N. Kitayan	
O. Neicom	
P. North Central	
Q. Wheat Belt	
R. Sagehill	
S. Prince Albert	
T. Visions North	
ANNEXE C : PERSONNES INTERVIEWÉES À L'ADMINISTRATION CENTRALE ET DANS LES RÉGIONS.....	C-1
ANNEXE D : CADRE D'ÉVALUATION.....	D-1

Résumé

Tous les paliers du gouvernement du Canada traversent présentement une période de profonde transformation et de réorganisation majeure. Ce changement fondamental s'est appuyé à ce jour sur les principales exigences suivantes : exposer les résultats obtenus à l'aide des ressources financières et non financières fournies, faire preuve de transparence et trouver d'autres façons d'exécuter des programmes et d'offrir des services.

En accord avec ces tendances, et conformément à une décision prise par le Conseil du Trésor en mai 2000 ainsi qu'aux observations formulées par le Bureau de la vérificatrice générale dans son rapport de décembre 2001, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) s'est engagé à réaliser une vérification et une évaluation du Programme de développement des collectivités (le Programme).

Le cadre de l'évaluation

Mis sur pied en 1986 par ce qui est maintenant Développement des ressources humaines Canada, le Programme est aujourd'hui géré dans l'Ouest canadien par DEO et soutenu, sur le plan opérationnel, par 90 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Ces SADC sont des sociétés sans but lucratif qui reçoivent leur financement de base de DEO.

Conformément à la directive du Conseil du Trésor et aux conclusions de la vérificatrice générale, de même qu'aux décisions imminentes concernant le financement futur, DEO a demandé une évaluation permettant de réunir, à l'intention des cadres supérieurs, des renseignements sur l'alignement et la clarté des orientations stratégiques et des priorités, sur la gestion et la prestation des services, et sur les résultats du Programme. L'évaluation portait sur trois aspects principaux :

- ❑ **L'alignement et la clarté des orientations stratégiques** — le degré de clarté des priorités et des orientations stratégiques du Programme, et d'alignement sur celles de DEO, du gouvernement fédéral et des SADC.
- ❑ **La gestion et la prestation des services** — la répartition des ressources, l'applicabilité d'un modèle de prestation des services communautaires et les pratiques actuelles en matière de contrôle et d'établissement de rapports.

- ❑ **Les résultats** — la mesure dans laquelle les besoins et les attentes des clients et des collectivités sont satisfaits en ce qui concerne le niveau et la qualité des services, et les répercussions des services offerts sur les collectivités et les entreprises locales.

Afin de bien évaluer la mesure dans laquelle les critères établis dans chacun de ces domaines ont été respectés, l'information a été obtenue de sources multiples à l'aide de différentes méthodes, y compris 20 visites dans les SADC où ont été organisés des groupes de discussion auxquels ont participé plus de 130 clients, ainsi que des entrevues avec plus de 100 administrateurs, gestionnaires, employés et partenaires locaux. Les résultats de ces différentes évaluations, de même que les recommandations formulées quant aux actions futures, ont été incorporés dans le présent rapport.

Grant Thornton LLP voudrait remercier les nombreuses personnes qui ont accepté de participer à cette évaluation, en particulier les dirigeants et les employés des SADC ainsi que les membres du Comité de vérification et d'évaluation du ministère. Cette évaluation n'aurait pas été possible sans leur précieuse contribution.

Conclusions générales

Les résultats de l'évaluation montrent que le Programme a eu des retombées positives sur les entreprises, les entrepreneurs et les collectivités, qu'il a toujours sa raison d'être et qu'il appuie les orientations stratégiques et les priorités de DEO et du gouvernement fédéral.

Même si la manière dont les orientations stratégiques sont traduites en priorités, en programmes et en services précis varie d'une SADC à une autre, ceux-ci sont généralement en harmonie avec les objectifs du Programme, de DEO et du gouvernement fédéral. Il a également été constaté que le modèle de prestation des services communautaires utilisé dans le cadre du Programme est très apprécié des conseils d'administration régionaux qui défendent les intérêts locaux et développent la capacité des collectivités, assurent une saine gestion et favorisent des partenariats et des projets innovateurs qui sont généralement perçus comme complémentaires aux activités des autres organismes et institutions régionaux et communautaires. Pour ce qui est du maintien en place de l'actuel réseau de SADC, les répondants ont été unanimes à soutenir que celui-ci était indispensable pour offrir aux collectivités rurales les services dont elles ont besoin. Dans la même veine, les clients se sont dits très satisfaits du niveau et de la qualité des services. La majorité des répondants ont également indiqué que le Programme donnait de bons résultats en ce qui a trait à la création et au maintien d'emplois, au démarrage et au maintien en place de nouvelles entreprises, à l'apport et à la conservation de richesses dans les régions, à l'amélioration de la planification communautaire et à la prospérité.

Il faut cependant rendre compte de l'évolution d'un certain nombre de dossiers connexes

afin de s'assurer que le Programme et, par ricochet, les SADC sont à la fois efficaces et viables à plus long terme.

- ❑ En partie à cause des pressions financières, certaines SADC ont indiqué ne plus avoir comme orientation stratégique de jouer le rôle de « bailleur de fonds de dernier recours » auprès des entrepreneurs et des nouvelles entreprises commerciales. Elles s'efforcent plutôt de gérer les portefeuilles de prêts de façon à réduire le risque de dette irrécouvrable et à augmenter le rendement de ces fonds.
- ❑ Il faut accroître la collaboration entre les SADC en ce qui concerne la mise en commun des ressources et des pratiques exemplaires, et le renforcement des partenariats établis avec les groupes et collectivités du milieu (p. ex. les groupes autochtones).
- ❑ L'octroi d'un financement de base aux SADC est généralement perçu comme indispensable à la viabilité à long terme de la vaste majorité d'entre elles. Toutefois, les répondants doutent que ce financement de base soit suffisant pour offrir un niveau de service acceptable dans les différentes régions, et pour satisfaire aux exigences définies dans les accords de contribution. Il devient donc plus difficile d'offrir des services dans les régions plus éloignées dans lesquelles les collectivités vivent loin les unes des autres, d'attirer et de conserver du personnel clé, d'offrir aux employés des possibilités suffisantes de perfectionnement professionnel, de s'engager dans des projets à plus long terme et de participer à des initiatives de développement économique communautaire.
- ❑ Le modèle de régie varie d'une SADC à l'autre, allant d'un cadre d'action extrêmement précis à une participation concrète des directeurs. Des différences de ce genre existent également sur le plan de la représentativité, du recrutement et du renouvellement des membres des conseils d'administration.
- ❑ La majorité des répondants membres des conseils d'administration sont d'avis que les gestionnaires des SADC sont très compétents et très performants même si la perte d'un cadre dirigeant compétent risque d'avoir un effet néfaste sur les activités du bureau dans les Sociétés où il n'existe pas de plan de relève.
- ❑ À quelques exceptions notaires, tout particulièrement en Saskatchewan, les répondants affirment que les associations provinciales leur fournissent une aide précieuse dont ils ont réellement besoin. Toutefois, compte tenu de l'incertitude exprimée concernant les mandats et les services, il faudrait améliorer les communications concernant le rôle et les contributions des associations, surtout de l'association des SADC de l'Ouest. La situation de cette association témoigne sans doute de l'importance d'améliorer les communications mais peut aussi s'expliquer par le plus faible niveau de maturité de l'institution.
- ❑ Les mesures du rendement utilisées dans le cadre du Programme et par les SADC doivent être plus précises encore. Il faudrait notamment employer de plus petits

ensembles de paramètres qui soient à la fois pertinents et axés sur les principales décisions à prendre. Une majorité des répondants appartenant à la haute direction ont également exprimé une certaine frustration, affirmant que le processus de contrôle et d'établissement de rapports exige trop de temps et de ressources. Le manque d'homogénéité des statistiques, des exemples utilisés et des modèles de rapport a engendré ce qui est perçu comme un « processus très bureaucratique ».

- ❑ Les administrateurs, les dirigeants et les cadres supérieurs des SADC ne sont généralement pas convaincus que DEO utilise l'information contenue dans les rapports pour prendre ses décisions.
- ❑ Le fait que les collectivités connaissent mal le Programme et les services offerts par les SADC est également une préoccupation assez générale. Mais une campagne de sensibilisation réussie risquerait de créer une demande de services dépassant la capacité des ressources présentement disponibles.

Sur l'ensemble, les aspects suivants devraient être étudiés de plus près : les répercussions possibles des contraintes de financement sur la prestation future des services relevant du Programme, la cohérence dans la direction, le niveau d'engagement entre les SADC et avec les Premières nations, la relève des cadres supérieurs, la mesure du rendement et l'établissement des rapports, et un plus grand rayonnement. Quant aux associations, il faut aussi veiller à mieux faire connaître leurs rôles, leurs mandats et leurs services.

Le rapport qui suit décrit plus en détail nos conclusions concernant les principaux points de mire de la présente évaluation.

Recommandations

À la lumière des conclusions de cette évaluation, les recommandations générales suivantes sont formulées à l'intention de DEO :

1. Continuer de soutenir financièrement le réseau des SADC et le Programme.
2. Mettre en place un mécanisme de financement à long terme impliquant le gouvernement fédéral, DEO et le Programme.
3. Prévoir une augmentation du financement en fonction de certaines caractéristiques des SADC (vaste région desservie dans laquelle les collectivités sont éloignées et dispersées, absence de partenaires dans les régions relativement peu peuplées, piètre capacité de solliciter d'autres sources de financement, etc.).
4. Établir un modèle standard de direction, qui intègre les « pratiques exemplaires » et qui peut être adopté par les SADC.
5. Améliorer les mesures de rendement existantes et rationaliser les exigences en matière de surveillance et de rapports pour les SADC, en insistant surtout sur la

préparation de rapports trimestriels qui s'appuient sur un sous-ensemble de mesures essentielles ainsi que sur la présentation d'un rapport annuel.

6. Fournir une rétroaction plus régulière et plus cohérente concernant le rendement des SADC.
7. Examiner la possibilité que les SADC et leurs associations soient plus proactives dans leurs activités d'information.
8. Élaborer et communiquer une stratégie générale permettant de recruter et conserver le personnel le plus compétent possible pour le Programme, et d'assurer la relève.

Introduction et approche

Tous les paliers du gouvernement du Canada traversent présentement une période de profonde transformation et de réorganisation majeure. Ce changement fondamental s'est appuyé à ce jour sur les principales exigences suivantes : exposer les résultats obtenus à l'aide des ressources financières et non financières fournies, faire preuve de transparence et trouver d'autres façons d'exécuter des programmes et d'offrir des services. Ces exigences ont obligé les membres du personnel de direction et les gestionnaires du secteur public à définir clairement et à communiquer les objectifs stratégiques et la raison d'être d'un programme ou d'une organisation, à veiller à ce que les services soient offerts de manière efficace et répondent aux besoins, à évaluer le rendement de façon continue, et à mettre en évidence les résultats qui peuvent être attribués à leurs efforts.

En accord avec ces tendances, et conformément à une décision prise par le Conseil du Trésor en mai 2000 ainsi qu'aux observations formulées par le Bureau de la vérificatrice générale dans son rapport de décembre 2001, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) s'est engagé à réaliser une vérification et une évaluation du Programme de développement des collectivités (le Programme).

A. Le cadre de l'évaluation

Mis sur pied en 1986 par ce qui est devenu Développement des ressources humaines Canada, le Programme est aujourd'hui géré dans l'Ouest canadien par DEO et soutenu, sur le plan opérationnel, par 90 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Ces SADC sont des sociétés sans but lucratif qui reçoivent leur financement de base de DEO et qui aident les collectivités à se développer et à diversifier leurs activités par les moyens suivants :

- **Planification communautaire stratégique** – en collaboration avec les collectivités, évaluer les problèmes locaux, élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à développer des infrastructures humaines, institutionnelles et physiques, et trouver des moyens de soutenir les initiatives des entreprises.
- **Services aux entreprises** – différents services d'information et d'aide à la planification qui s'adressent aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux entrepreneurs.

- ❑ **Capital nominal** – capital servant à soutenir les entreprises existantes ou à aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises.

Conformément à la directive du Conseil du Trésor et aux conclusions de la vérificatrice générale, de même qu'aux décisions imminentes concernant le financement futur, DEO a demandé une évaluation permettant de réunir, à l'intention des cadres supérieurs, des renseignements sur l'alignement et la clarté des orientations stratégiques et des priorités, sur la gestion et la prestation des services, et sur les résultats du Programme.

B. Résumé de l'approche

Afin de réaliser les objectifs généraux de l'évaluation, un cadre de travail précisant les critères ou les « facteurs décisifs de réussite » ainsi que les questions en regard desquelles le rendement du Programme pouvait être évalué a été préparé (voir l'annexe D). L'évaluation portait sur trois aspects principaux :

- ❑ **L'alignement et la clarté des orientations stratégiques** — le degré de clarté des priorités et des orientations stratégiques du Programme, et d'alignement sur celles du DEO, du gouvernement fédéral et des SADC.
- ❑ **La gestion et la prestation des services** — la répartition des ressources, l'applicabilité d'un modèle de prestation des services communautaires et les pratiques actuelles en matière de surveillance et d'établissement de rapports.
- ❑ **Les résultats** — la mesure dans laquelle les besoins et les attentes des clients et des collectivités sont satisfaits en ce qui concerne le niveau et la qualité des services, et les répercussions des services offerts sur les collectivités et les entreprises locales.

Les facteurs décisifs de réussite ont été définis ainsi : les éléments qui, en harmonie avec ces trois grands aspects, facilitent la conception et la réalisation du Programme et contribuent à son efficacité. Les facteurs de réussite utilisés dans le cadre de la présente évaluation sont les suivants :

- ❑ Les orientations stratégiques du Programme correspondent aux grandes priorités de DEO et du gouvernement fédéral ainsi qu'aux buts et objectifs des SADC.
- ❑ Les buts, les objectifs et les priorités de service (investissement) du Programme ont été clairement définis et bien communiqués, et les SADC s'efforcent d'atteindre les résultats économiques et sociaux souhaités.
- ❑ Les fonds attribués à un modèle communautaire et sans but lucratif de prestation de services, et l'utilisation qui en est faite, sont appropriés et appuient de manière logique la réalisation des objectifs stratégiques du Programme.

- ❑ Les systèmes d'information et d'établissement de rapports fournissent à la direction, au personnel, aux partenaires et aux autres parties concernées les faits et données dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités et évaluer convenablement le rendement du Programme.
- ❑ Les services soutenus par le Programme, tels que fournis par les SADC, répondent aux attentes des clients, sont accessibles et sont suffisants pour favoriser l'atteinte des résultats souhaités.
- ❑ Des répercussions positives sur les collectivités et sur les entreprises peuvent être observées, conformément aux buts, aux objectifs et aux résultats escomptés du Programme.

Afin de bien évaluer la mesure dans laquelle les facteurs décisifs de réussite ont été respectés, l'information a été obtenue de sources multiples à l'aide de différentes méthodes. Ces sources et méthodes sont résumés dans le tableau ci-dessous; des renseignements supplémentaires sur les SADC visitées sont présentés à l'annexe B, et la liste des personnes interviewées à l'administration centrale et dans les régions figure à l'annexe C.

Tableau 1 : Stratégie de collecte et d'analyse des données

Sources des données	Techniques de collecte des données	Analyse des données
1. Cadres supérieurs de DEO à l'administration centrale et dans les régions, SADC et partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Entrevues directes et téléphoniques ❑ Ateliers 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Analyse de contenu
2. SADC choisies dans vingt collectivités de l'Ouest canadien. Les répondants étaient : <ul style="list-style-type: none"> ❑ Des membres des conseils d'administration locaux. ❑ Des directeurs administratifs ou des représentants de la haute direction. ❑ Des cadres supérieurs. ❑ Des partenaires locaux. ❑ D'anciens clients et des clients actuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Plus de 100 entrevues directes ont été réalisées dans les collectivités par les membres de l'équipe; pour des raisons de logistique, certaines entrevues ont été réalisées par téléphone. ❑ Groupes de consultation réunissant près de 150 clients des services. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Analyse de contenu (descriptions des services et programmes, présence et importance des facteurs décisifs de réussite, difficultés et pratiques)
3. Dossiers des travaux en cours pour chaque SADC retenue, tant dans le secteur des services aux entreprises que dans celui des initiatives de développement économique communautaire.	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Rassemblement des contrats, de la correspondance et de documents connexes à examiner sur place 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Analyse de contenu, y compris l'étude de l'envergure du projet et des résultats exposés.
4. Documents relatifs au Programme et au SADC, y compris les plans d'activités annuels et les rapports trimestriels.	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Documents réunis tout au long du processus de recherche afin d'en faire l'examen. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Analyse de contenu ❑ Analyse statistique des chiffres déclarés.

Les résultats de ces différentes évaluations ont été incorporés dans le présent rapport, tout comme les recommandations concernant les mesures qui devraient être prises.

Constatations découlant de l'évaluation

Ce chapitre contient un résumé des principales constatations découlant des entrevues téléphoniques et directes avec des représentants de DEO, des membres des conseils d'administration des SADC, des gestionnaires, des membres du personnel et des partenaires, des rencontres de consultation en groupe tenues avec certains clients ainsi que de l'examen des dossiers et documents relatifs aux projets. Ces constatations ont été classées dans les catégories suivantes :

- A. Les orientations stratégiques et les priorités.
- B. Les ressources et le financement du Programme.
- C. La régie et la gestion des SADC.
- D. La surveillance et l'établissement de rapports sur le rendement.
- E. La qualité et les impacts des services.

Afin de permettre au lecteur de déterminer l'importance de ces constatations, les facteurs décisifs de réussite pertinents sont mis en évidence dans les encadrés en gris qui figurent au début de la section. Ces facteurs peuvent être considérés comme les critères ou les normes en regard desquels la pratique peut être évaluée; ils sont tirés des préceptes généralement admis auxquels obéissent les organisations et les programmes efficaces¹.

A. Les orientations stratégiques et les priorités

¹ Ces préceptes comprennent les douze caractéristiques du cadre de travail efficace définis par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI).

Les orientations stratégiques du Programme correspondent aux grandes priorités de DEO et du gouvernement fédéral ainsi qu'aux buts et objectifs des SADC.

Les buts, les objectifs et les priorités de service (investissement) du Programme ont été clairement définis et bien communiqués, et les SADC s'efforcent d'atteindre les résultats économiques et sociaux souhaités.

Un aspect fondamental de l'efficacité est la mesure dans laquelle la raison d'être, les buts et les objectifs d'un programme ont été clairement définis. Cette orientation stratégique doit également être documentée, alignée sur celle de l'organisation et du gouvernement en général, communiquée et constamment ajustée afin de tenir compte des changements dans l'environnement de travail, des priorités de gestion et des constatations découlant de la surveillance continue du rendement.

En harmonie avec ces deux facteurs décisifs de réussite, l'état d'avancement, l'alignement et la clarté des orientations stratégiques du Programme ont été examinés. Cette évaluation comportait deux paliers, le premier étant celui de l'intention stratégique de DEO et des priorités du gouvernement fédéral, et le second celui des SADC. Le premier palier comprenait l'animation d'un atelier avec des représentants de DEO, tandis que le second s'appuyait sur les entrevues et l'examen des documents réalisés lors des visites dans les bureaux des SADC.

*Les priorités du
gouvernement fédéral*

comprennent :

- *L'appui à la « nouvelle économie ».*
- *La modernisation de l'industrie traditionnelle.*
- *La participation accrue des « groupes défavorisés » et des Premières nations à l'économie.*
- *Le perfectionnement de la main-d'œuvre.*

*Les orientations
stratégiques de DEO
comprennent :*

- *L'innovation.*
- *L'entrepreneuriat*
- *Le développement durable des collectivités.*

1. Les buts et objectifs du Programme correspondent-ils aux priorités du Ministère et du gouvernement?

À l'échelon du gouvernement fédéral, les participants à l'atelier ont cerné un certain nombre de priorités, notamment l'appui soutenu des échanges commerciaux, de la compétitivité du Canada sur le marché international et de la « nouvelle économie » qui se caractérise par des entreprises basées sur la connaissance, et la modernisation de l'industrie traditionnelle. Il a également été mentionné que le gouvernement fédéral continuerait de favoriser une plus grande participation des groupes « défavorisés » et des Premières nations à l'économie, de renouveler l'infrastructure rurale et urbaine, et de perfectionner la main-d'œuvre.

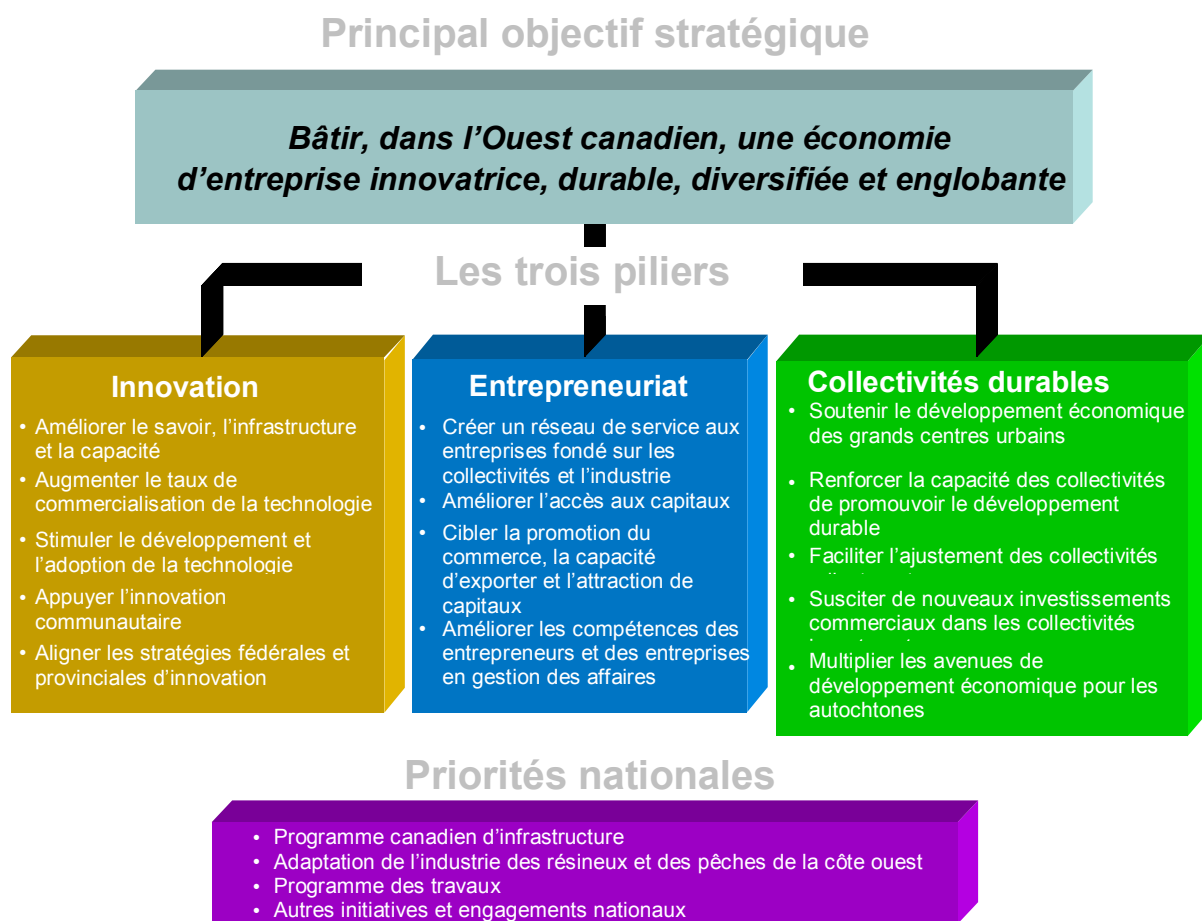
Comme le fait ressortir le graphique de la page suivante, les orientations stratégiques et les priorités de DEO peuvent être représentées sous la forme de trois « piliers ». Le premier pilier comprend la promotion de l'innovation, en partie par le développement et l'adoption de la technologie. Le second pilier englobe l'appui à l'entrepreneuriat et la promotion de la viabilité des petites entreprises, de même que la compétitivité générale de l'industrie et l'accès au marché. Le troisième pilier est celui des « collectivités écologiques et en santé » et consiste notamment à aider des collectivités dont les activités sont liées aux ressources naturelles à diversifier davantage leur économie, et à accroître la participation des Premières nations.

Les entrevues et l'examen des documents fournis ont pour leur part permis de dégager, d'un avis unanime, les objectifs stratégiques du Programme :

- ❑ Soutenir le développement de la capacité et des compétences des propriétaires d'entreprises (exploitants) et des entrepreneurs, et leur donner accès à des capitaux;
- ❑ Favoriser le développement économique des régions et des collectivités, améliorer l'infrastructure et accroître le mieux-être des populations en général.

Ce dernier objectif, celui du développement économique communautaire, est devenu plus important pour certaines SADC et a été décrit comme englobant le « développement de la capacité », l'accès au financement pour appuyer les priorités régionales et locales, la promotion de la diversification des activités économiques et des possibilités liées à la nouvelle économie, ainsi que la défense des intérêts des collectivités.

Figure 1 : Les orientations stratégiques de DEO



Les efforts en ces domaines devraient contribuer au développement de nouveaux partenariats et projets de collaboration, augmenter la participation et la diversité et, à plus long terme, créer des collectivités stables et autosuffisantes.

D'autre part, la plupart des répondants ont souligné que la formation des propriétaires d'entreprises (exploitants) et des entrepreneurs et l'aide à l'élaboration de concepts d'entreprises demeuraient des priorités. Grâce au modèle logique présentement utilisé pour le Programme, ces priorités devraient permettre de créer de nouvelles entreprises et favoriser l'expansion des entreprises existantes, d'améliorer les pratiques en matière de gestion des entreprises, d'augmenter le nombre de personnes et d'entrepreneurs qualifiés disponibles et, en bout de ligne, de stimuler la croissance et la diversification des économies locales.

Il n'y a donc pas d'alignement entre les orientations stratégiques et les résultats escomptés du Programme, les trois piliers de DEO et certaines priorités du gouvernement fédéral.

2. Les buts, les objectifs et les priorités stratégiques des SADC correspondent-ils à ceux du Programme, sont-ils clairement énoncés et connus de tous, et repris dans les accords conclus?

L'accord de contribution est le principal document qui détermine les buts, les objectifs et les priorités des SADC, en relation avec le financement de base fourni par DEO. Ces accords déclarent d'une façon générale que les objectifs du Programme sont d'appuyer le développement économique des collectivités, de créer et conserver de petites et moyennes entreprises, et de générer de nouveaux emplois dans les régions rurales de l'Ouest canadien. Dans ces accords, des clauses distinctes décrivent les priorités à soutenir qui comprennent les suivantes, sans en exclure d'autres :

- Diversifier l'économie.
- Appuyer la création et l'expansion de petites et moyennes entreprises.
- Conserver les emplois existants et en créer de nouveaux.
- Maintenir la capacité d'offrir des services aux entreprises des collectivités rurales.

Ces accords contiennent également un nombre important d'objectifs immédiats (un an ou moins) relatifs aux « services de base », ce qui comprend l'administration, les services aux entreprises, le développement économique communautaire et le marketing.

Les entrevues avec les répondants et les examens des documents ont révélé que les orientations décrites dans les accords correspondent généralement à celles des SADC, et sont comprises de la même façon par les administrateurs, les gestionnaires, les employés et les partenaires locaux. Voici certaines des réponses fournies à la question portant sur les orientations stratégiques des SADC et du Programme :

Réponses des administrateurs et des gestionnaires

- Le développement économique communautaire et l'appui à la création de nouvelles entreprises ou à la progression de l'emploi.
- La communication avec les nouvelles entreprises et les personnes qui ont besoin d'aide sur le plan financier ou sur celui de la formation.
- La promotion de l'entrepreneuriat par l'aide financière et la formation.
- L'augmentation des possibilités d'emploi par la création de collectivités plus fortes.

- La création d'une main-d'œuvre qualifiée.
- Le développement du sens des affaires chez les clients.
- L'appui à la région par l'accès à des capitaux et à des activités de formation et de développement économique communautaire.
- Le développement des collectivités et de la capacité des entreprises.

« Nous sommes bons dans le travail auprès des collectivités. » – Un cadre supérieur

« La SADC repère les brèches dans les services et programmes offerts aux collectivités par le gouvernement. » – Un partenaire local

« La SADC agit comme un catalyseur dans la collectivité. » – Un partenaire local

« Améliorer la qualité de vie dans notre région en renforçant l'activité des entreprises et des entrepreneurs... afin de répondre aux besoins sociaux et économiques de notre région. » – Un administrateur

« Rétablir l'équilibre dans la collectivité pour les personnes qui ont besoin de prêts. » – Un cadre supérieur

Réponses des partenaires locaux

- Le développement économique communautaire à l'échelle régionale.
- Le développement de la capacité des collectivités et l'établissement de partenariats locaux.
- L'expansion des entreprises et la formation.
- L'innovation en affaires et l'aide aux nouvelles entreprises.
- L'aide aux personnes qui doivent acquérir des compétences en affaires.
- La création de plus nombreuses possibilités d'emploi dans le milieu.

Réponses des cadres supérieurs

- La diversification économique et la revitalisation des collectivités.
- Le soutien des collectivités rurales et de la qualité de vie.
- L'augmentation du portefeuille de prêts et le soutien du travail indépendant et du développement économique communautaire.
- L'accès au financement, à des activités de formation et à l'aide aux petites et moyennes entreprises.
- L'aide au développement des compétences et des aptitudes de base des personnes ou des organisations.
- L'expansion et l'orientation des petites entreprises.
- Une organisation d'aide aux entrepreneurs.
- Des capitaux et des services destinés aux petites entreprises.

Réponses des personnes interviewées à l'administration centrale et dans les régions

- Le soutien des entrepreneurs et du développement durable des petites collectivités.
- Les services de développement et d'orientation destinés aux petites entreprises.
- Le renforcement des partenariats communautaires.

- Le développement du sens de la visualisation collective et l'amélioration de la planification.

Mais la façon de traduire ces orientations en priorités, en programmes et en services précis au sein de la région et de la collectivité varie d'une SADC à l'autre. Ainsi, une SADC de la Colombie-Britannique s'efforce surtout « d'encourager le développement de l'entrepreneuriat, l'expansion des entreprises et le développement économique » et « d'offrir des services aux entrepreneurs qui envisagent le travail indépendant ». Par contre, une autre SADC fait une place plus importante au développement économique communautaire et au bien-être de la collectivité, l'un de ses principaux objectifs étant de « continuer de renforcer la capacité de toutes les collectivités de la région d'accroître leur propre mieux-être social et économique ». Comme l'a souligné une troisième SADC, la priorité est le développement économique communautaire et non pas le développement social ou le développement des capacités. Toutes les priorités énoncées vont dans le sens des accords conclus, les différentes SADC n'accordent pas toutes la même importance à certains aspects du développement économique communautaire, à la création et à la conservation des entreprises, à la création d'emplois et aux possibilités offertes aux entrepreneurs.

« Le plan d'activités justifie le financement et les décisions de DEO mais ne donne pas de vue d'ensemble des priorités et des activités de la SADC. »
– Un membre de la haute direction

« Les plans d'activités et les accords de contribution décrivent les orientations générales, mais il faut faire preuve de souplesse, tenir compte des besoins de la collectivité et saisir les occasions qui se présentent de réaliser des projets. » – Un administrateur

Une autre différence entre les objectifs stratégiques du Programme et les priorités des SADC réside dans la gestion des fonds d'emprunt et dans la poursuite de la viabilité financière. En partie à cause des pressions financières, un certain nombre de SADC ont indiqué ne plus avoir comme engagement stratégique d'agir comme « bailleur de fonds de dernier recours » pour les entrepreneurs et les entreprises commerciales. Elles accordent plutôt de plus en plus d'importance à la gestion équilibrée des portefeuilles de prêts, qui continue d'assurer l'accès aux capitaux à ces groupes de clients et l'adaptation des services aux besoins, et qui diminue le risque de dette irrécouvrable tout en élevant le rendement de ces fonds. Ces mêmes pressions financières ont augmenté la nécessité d'établir des alliances et des partenariats synergiques et celle de chercher d'autres sources de financement. La prochaine section traite de cette question plus en détail.

B. Les ressources et le financement du Programme

Les fonds attribués à un modèle communautaire et sans but lucratif de prestation de services, et l'utilisation qui en est faite, sont appropriés et appuient de manière logique la réalisation des objectifs stratégiques du Programme.

La prestation des services doit être efficace et tenir compte des besoins, mais la façon de répartir les ressources doit également permettre d'obtenir des résultats durables.

Les personnes interrogées dans le cadre de la présente évaluation devaient indiquer si les fonds et ressources affectés au réseau des SADC leur semblaient suffisants pour répondre

aux attentes en matière de services; leurs réponses ont permis de constater que les partenaires locaux et régionaux jouaient un rôle de plus en plus important dans le Programme. L'évaluation a en effet révélé que toutes les SADC avaient établi avec des organismes et des particuliers (voir la liste ci-dessous) différentes formes de partenariats poursuivant des objectifs variés.

- Entrepreneurs et particuliers
- Caisses populaires et autres institutions financières
- Groupes communautaires
- Autres ministères du gouvernement fédéral, organismes provinciaux, districts régionaux et municipalités
- Premières nations
- Organisations non gouvernementales
- Entreprises
- Organisations de services professionnels
- Consultants privés
- Établissements d'enseignement
- Associations (p. ex. la Chambre de commerce, des associations professionnelles de l'industrie, etc.)
- Groupes d'intérêts
- Organismes locaux de développement économique communautaire
- Autres institutions publiques

« Le travail en partenariat est tout simplement incontournable. » – Un partenaire local

« Les personnes chargées de susciter des partenariats font du bon travail. » – Un partenaire local

« La SADC ne peut pas tout faire pour tout le monde. » – Un partenaire local

Les SADC ont manifestement fait beaucoup d'efforts pour mettre en place des partenariats et des projets innovateurs tels ceux-ci :

- Un projet communautaire d'habitations dotées d'un chauffage géothermique à Wawanes, réalisé en collaboration avec de nombreux partenaires du milieu dont Hydro-Manitoba.
- L'établissement de partenariats avec des collèges locaux pour réaliser des projets de formation et être l'hôte d'événements tels que des forums s'adressant aux entrepreneurs et aux jeunes en affaires.
- Des initiatives de développement économique communautaire, tels que l'amélioration et l'exploitation de sites patrimoniaux, réalisées en collaboration avec les Premières nations et d'autres organisations communautaires non gouvernementales.
- La conclusion d'accords avec des caisses populaires locales afin de gérer les besoins financiers des opérations clients qui arrivent à échéance et la syndication des prêts avec d'autres organismes de développement afin de partager le risque.

Tout en reconnaissant le travail effectué pour établir et maintenir des partenariats avec différents intervenants, il a également été souligné qu'il faudrait peut-être intensifier la collaboration entre les SADC de façon à partager des ressources, à offrir un accès collectif aux programmes, et à renforcer les partenariats avec les groupes et collectivités autochtones.

Il est également très important que ces partenaires et d'autres organisations communautaires perçoivent les SADC et les services qu'elles offrent comme étant complémentaires à leurs propres mandats et initiatives. Cela semble généralement le cas, car une étude récente a révélé que plus de 80 % des représentants communautaires consultés étaient d'avis que les SADC avaient augmenté leur capacité d'atteindre les objectifs visés².

1. Le financement du Programme et le réseau actuel des SADC sont-ils jugés suffisants?

Compte tenu des changements apportés au niveau et à la nature du financement fourni par DEO au cours des six derniers exercices financiers (voir le tableau 2 à la page suivante), il est généralement admis que le financement de base joue un rôle déterminant dans la viabilité de la vaste majorité des SADC. Toutefois, de nombreux répondants se demandent si ce financement de base est suffisant pour offrir les services souhaités dans les différentes régions géographiques et pour respecter les engagements pris dans les accords de contribution. Voici certaines des réponses des personnes interrogées à ce sujet :

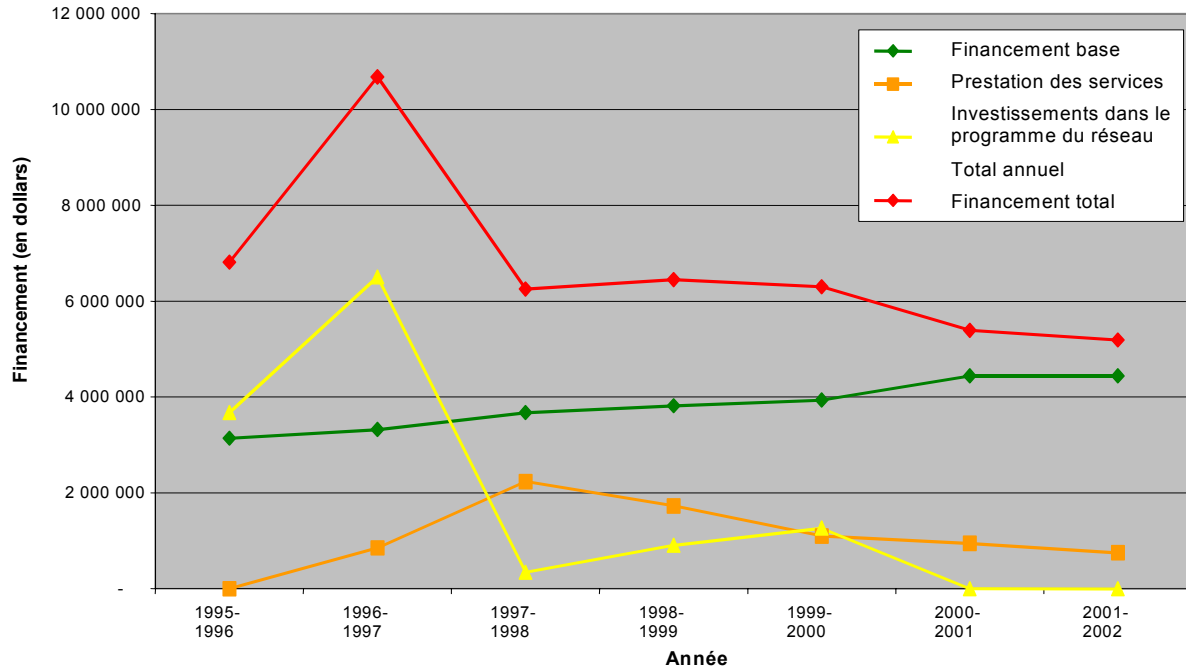
Réponses des membres des administrateurs et des gestionnaires

- Le financement de base fourni par DEO ne suffit pas à couvrir tous les coûts liés au maintien en poste de quatre gestionnaires et employés équivalents temps plein.
- Au total, le financement a diminué au fil des ans; pour éviter de démanteler les SADC, il a fallu improviser des solutions.
- Les réductions du financement total ont eu un impact important sur la capacité de répondre aux besoins.
- Il faut essayer de faire plus avec moins d'argent qu'il y a dix ans.

² Voir « *Impact of the Community Futures Program in Western Canada* », Ference Weicker and Company, 2002.

³ Ce tableau indique les niveaux de financement des 20 SADC qui ont participé à l'étude.

Graphique 2 : Variations dans le financement fourni par DEO aux SADC³



« Il est difficile de conserver des employés qualifiés. » – Un partenaire local

« Dans une vaste région géographique, les coûts de déplacement sont élevés. » – Un administrateur

« Le financement est limité et il est difficile d'attirer et conserver du personnel. » – Un cadre supérieur

« Compte tenu des accords de financement actuels, la planification à long terme est impossible. » – Un administrateur

« C'est un défi et c'est beaucoup de temps consacré à des programmes financés au dernier trimestre qui sont improductifs – Un membre d'un conseil d'administration

« Il est difficile de nous engager dans des projets à plus long terme, car nous avons peur que le financement cesse et que les employés qualifiés partent pour occuper des postes plus sûrs. » – Un membre de la haute direction

« Nous devons vivre sur les fonds d'investissement. » – Un administrateur

Réponses des partenaires locaux

- Le financement est un souci constant et important.
- Les problèmes de financement nous empêchent de faire davantage dans les plus petites collectivités.
- Sans le financement de DEO, les services seraient considérablement réduits.
- La SADC a pu respecter bon nombre de ses engagements, mais il existe bien d'autres possibilités à exploiter. Le financement restreint est une contrainte.

Réponses des cadres supérieurs

- Davantage d'argent pourrait être consacré aux opérations – le financement de base ne couvre même pas les salaires.
- Le financement des coûts de fonctionnement est un élément important pour la SADC étant donné l'immensité du territoire et les coûts élevés de déplacement.
- DEO « explique ce que nous sommes, mais ne prend qu'une petite part à ce que nous faisons ».
- Le financement est dirigé vers les bons objectifs mais est insuffisant.
- Une plus grande part des fonds de fonctionnement pourrait être utilisée pour offrir davantage de services de formation aux clients et aux membres du personnel.

Réponses des personnes interviewées à l'administration centrale et dans les régions

- Les SADC sont très dépendantes des ressources disponibles; elles ont donc des problèmes de ressources humaines et de capacité financière.
- Le Programme est le principal outil utilisé pour répondre aux besoins des collectivités rurales; le problème, c'est de savoir jusqu'où il faut aller puisque les attentes vont en augmentant et les fonds en diminuant.
- Compte tenu de l'étendue de la région géographique et de la population de base, certaines SADC ont de la difficulté à répondre aux besoins des collectivités avec les ressources dont elles disposent.

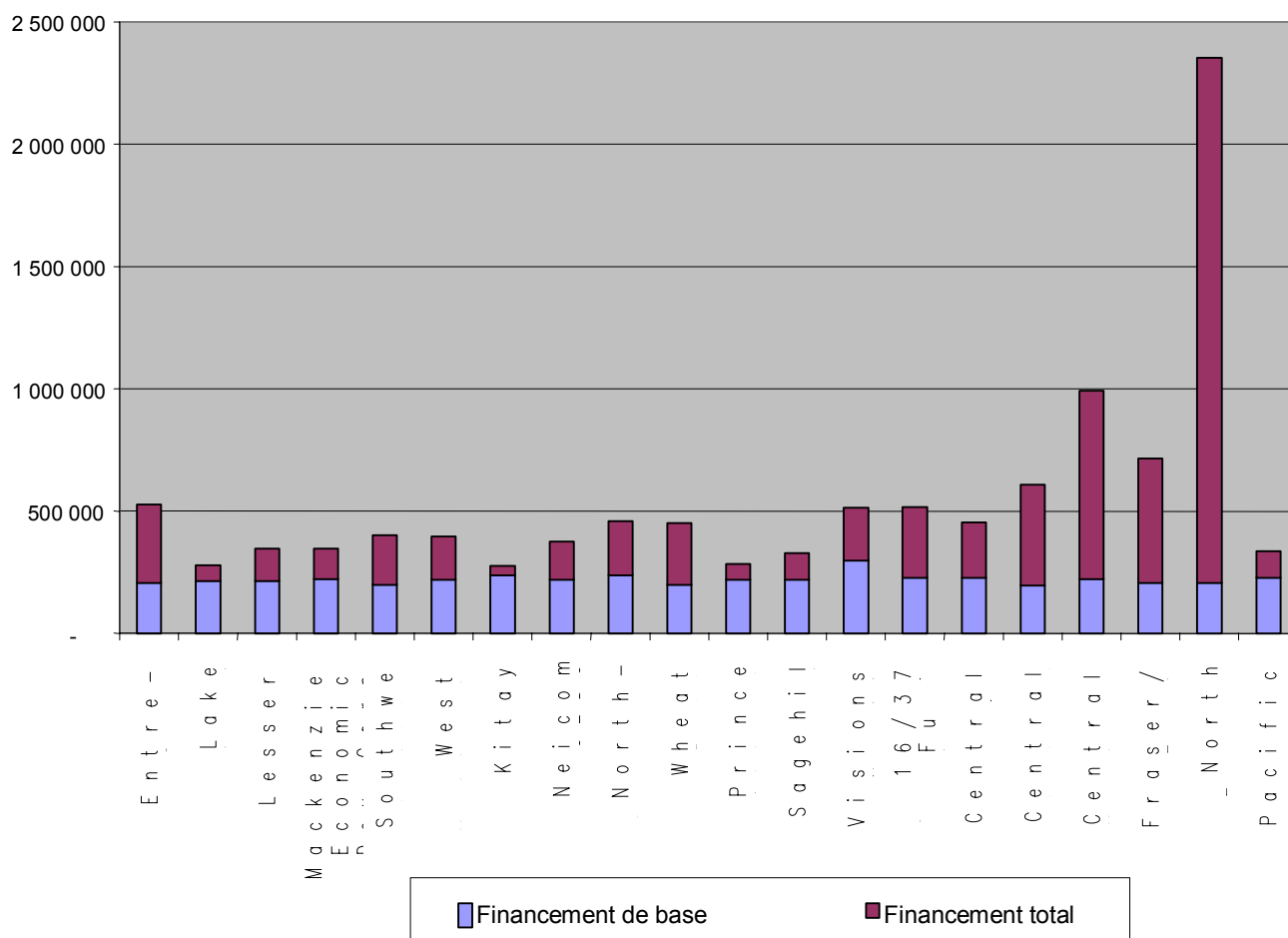
Les difficultés et contraintes soulignées concernant le niveau du financement de base sont particulièrement inquiétantes lorsque ce financement représente la quasi-totalité du budget d'une SADC. Comme le montre le graphique 3, à la page suivante, la proportion du financement de base par rapport au financement total varie énormément chez les 20 SADC qui ont participé à la présente évaluation, et certains bureaux sont très dépendants de la contribution financière de DEO. En toute logique, ces bureaux devraient éprouver de plus

grandes difficultés à maintenir les services et l'accès régional à ceux-ci comparativement à d'autres SADC qui ont réussi à diversifier leurs sources de financement.

En ce qui a trait à la suffisance du financement de base fourni par DEO, les aspects suivants sont également préoccupants :

- ❑ Lorsque les régions sont plus éloignées et que les collectivités y sont dispersées, comme c'est le cas entre autres pour la SADC de Kityan, les coûts de déplacement peuvent être extrêmement élevés, et le financement restreint réduit la capacité de fournir un accès équitable aux services.
- ❑ Les fonds restreints disponibles pour la rémunération du personnel, et par conséquent la difficulté d'offrir des salaires compétitifs, fait en sorte qu'il est difficile d'attirer et de garder des personnes clés. Cette situation est d'autant plus inquiétante que l'un des atouts soulignés du modèle des SADC est celui « d'employer du personnel provenant du milieu et axé sur le milieu », et que la compétence du personnel influe grandement sur la qualité des services.

Graphique 3 : Répartition du financement de base fourni par DEO aux SADC



- ❑ Les ressources financières étant insuffisantes pour offrir au personnel des activités de perfectionnement correspondant à leurs besoins, les employés peuvent plus difficilement acquérir les compétences nécessaires.
 - ❑ L'incertitude entourant le financement qui sera assuré par DEO dans les années à venir et les niveaux actuels du financement de base font en sorte qu'il est difficile de s'engager dans des projets à plus long terme. Cette situation serait exacerbée par le financement excédentaire offert par DEO vers la fin de l'exercice financier; ce financement est disponible mais à la condition que les initiatives soient presque totalement terminées le 31 mars.
 - ❑ Même si le développement économique communautaire fait partie des priorités stratégiques des SADC et du Programme, les contraintes du financement limitent le genre et l'éventail de projets qui peuvent être entrepris; les initiatives de développement économique communautaire ont tendance à exiger une plus forte intensité de ressources que d'autres (p. ex. le temps que le personnel doit consacrer au projet) et un engagement sur de plus longues périodes.

En dernier lieu, les participants à l'étude d'évaluation devaient répondre à des questions concernant le réseau actuel des SADC et le caractère suffisant de celui-ci quant au nombre de bureaux et quant à la présence présentement assurée. Tous reconnaissent l'importance de ce réseau pour répondre aux besoins de services des collectivités rurales, et étaient d'avis que toute tentative pour réduire le nombre de SADC dans l'Ouest canadien priverait le Programme et DEO du savoir et des compétences nécessaires pour satisfaire les « besoins locaux ». Comme l'a affirmé un répondant, « sans le Programme de développement des collectivités, aucun travail ne se ferait dans les collectivités rurales ». Un autre répondant a souligné que le modèle de prestation de services en usage dans les SADC était considéré par d'autres pays, comme l'Australie, comme une pratique avant-gardiste. Dans l'ensemble, la majorité des personnes interrogées étaient d'avis que le réseau des SADC, tel qu'il est structuré présentement, était un modèle adéquat pour exécuter le Programme au nom de DEO.

C. La régie et la gestion des SADC

Les fonds attribués à un modèle communautaire et sans but lucratif de prestation de services, et l'utilisation qui en est faite, sont appropriés et appuient de manière logique la réalisation des objectifs stratégiques du Programme.

La structure de régie en place doit permettre de bien diriger une organisation et d'exercer un leadership efficace. Cette structure doit s'appuyer sur des relations de travail positives et constructives avec des gestionnaires qui possèdent l'expérience et les compétences voulues pour assurer l'administration permanente du bureau. Conscientes des centres d'intérêt régionaux et communautaires des SADC, les associations doivent fournir des

occasions de constituer des réseaux d'entraide et d'échanger des connaissances tout en agissant à titre de représentantes des intérêts communs des provinces et de l'Ouest canadien.

Dans un rapport récent sur l'état actuel de la gouverne, l'Institut canadien des comptables agréés reconnaissait que le rôle du conseil d'administration était en train de se transformer et que ce nouveau rôle forcerait les administrateurs à participer plus activement aux affaires « de haut niveau » de l'organisation, et surtout à faire un apport « constructif » à l'élaboration et à l'adoption de la stratégie organisationnelle⁴. Cette observation est reprise par la CCAF-FCVI, autrefois la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), qui soutient que les responsabilités du conseil d'administration comprennent les suivantes :

- ❑ Articuler les objectifs et le rendement escompté.
- ❑ Préciser et demander l'information sur le rendement.
- ❑ Exercer un leadership et faire preuve d'engagement.
- ❑ Travailler en étroite collaboration avec la haute direction.⁵

En dernier lieu, l'insistance grandissante pour que les conseils d'administration participent activement à l'élaboration des stratégies et à la surveillance des progrès accomplis risque de remettre en question des relations qui faisaient reposer la majeure partie des responsabilités sur les épaules des cadres supérieurs. Il est très important que les rôles et les responsabilités soient bien compris, car cela favorise l'établissement de relations de travail transparentes et positives entre les administrateurs et les cadres dirigeants.

1. Les SADC possèdent-elles une structure de régie satisfaisante et une capacité de gestion suffisante?

Les accords de contribution font explicitement référence à la responsabilité de la SADC d'assurer la régie et la gestion permanentes de la société. Certaines SADC ont exprimé cette responsabilité dans leurs énoncés d'objectifs, notamment dans les termes suivants : « Continuer de mettre au point une structure organisationnelle efficace et souple qui met l'accent sur le perfectionnement des administrateurs, des comités et du personnel ainsi que sur le maintien de la communication avec nos collectivités. » [TRAD]

La façon dont ces engagements et les orientations stratégiques énoncées sont respectés semble cependant varier d'une SADC à une autre. Dans certains cas, la régie semble suivre un modèle extrêmement précis qui autorise la haute direction à prendre toutes les décisions de nature opérationnelle pourvu que celles-ci respectent les limites fixées dans les politiques

⁴ Voir « 20 questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie », ICCA, 2003.

⁵ Voir « *Governing, Managing and Accounting for Results* », CCAF-FCVI, 2002.

ou dans les directives. Dans d'autres cas, la participation des administrateurs serait plus « directe », et les cadres supérieurs auraient eu par le passé à informer les conseils d'administration des rôles et responsabilités de chacun afin d'éviter les situations de « microgestion ». Dans l'ensemble, il était évident que la plupart des administrateurs interviewés participaient activement à l'orientation de la répartition du financement et des services d'une SADC, bien que des différences aient été observées concernant la surveillance de la performance réelle, les activités de sensibilisation des collectivités locales et la connaissance de la nature des relations clés, en particulier celles avec DEO. Sur ce dernier point, la vaste majorité des administrateurs interviewés n'étaient pas au courant de la nature des relations entre les représentants de DEO et la SADC. Par contre, les cadres supérieurs répondants ont presque tous indiqué que ces relations étaient professionnelles, mais que DEO pourrait faire une plus grande place à la rétroaction et au « dialogue ». Voici quelques-unes des observations individuelles formulées concernant le modèle de gouverne, la nature des relations entre le conseil d'administration et la haute direction, et les relations avec DEO :

« Entre 80 et 90 % des administrateurs sont en poste depuis longtemps, il n'y a donc pas beaucoup de roulement au conseil d'administration. » –

Un administrateur

« Les membres venant de la région du nord ne sont pas assez nombreux. » – Un cadre

supérieur

« Le conseil d'administration a une vision très régionale. » –

Un administrateur

« Les principaux groupes de la collectivité sont invités à nommer un membre. » – Un

cadre supérieur

« Le conseil d'administration choisit ses membres. » – Un

administrateur

« Les membres du conseil d'administration sont nommés et élus pour un mandat de

deux ans. » – Un cadre

supérieur

- Le conseil d'administration établit les politiques et contrôle les rapports, approuve le budget annuel et donne son approbation finale aux fonds d'emprunt.
- Le conseil d'administration reçoit un rapport mensuel du directeur général ainsi qu'un relevé des prêts accordés.
- Le conseil d'administration a plus de poids aujourd'hui que ce n'était le cas par le passé.
- Les choses se sont améliorées et, aujourd'hui, le conseil d'administration comprend mieux la structure de régie et les relations avec les cadres supérieurs.
- J'aimerais que les administrateurs prennent une plus grande part au « marketing » de la SADC.
- Les relations avec le conseil d'administration sont solides et bien définies.
- Les relations avec le directeur général sont bonnes.
- Les relations sont bonnes avec le directeur général – le niveau de confiance dans la direction est élevé.
- Les relations sont très positives entre le conseil d'administration et le directeur général.
- Les relations avec DEO sont bonnes, mais la communication relative à l'état d'avancement des projets pourrait être améliorée. À cet égard, certains membres du personnel de DEO se dérangent volontiers pour les autres, d'autres pas.
- Les relations sont très professionnelles avec DEO, mais je souhaiterais davantage de rétroaction sur la performance.

- ❑ J'aimerais qu'il y ait davantage d'occasions de travailler en partenariat avec DEO et que l'apport des SADC soit reconnu.
- ❑ Il serait utile d'avoir davantage de communications avec DEO.

Des différences de ce genre semblent également exister en ce qui a trait à la représentation, au recrutement et au taux du roulement des administrateurs. Dans certains cas, des groupes communautaires et des municipalités désignent des candidats qui sont ensuite acceptés par le conseil d'administration. Mais le risque que le conseil d'administration devienne très politique, dans la mesure où les administrateurs agissent au nom de leur autorité politique particulière, soulève des inquiétudes. D'autres SADC misent davantage sur les personnes qui leur sont recommandées par les administrateurs en place ou ont créé des comités de mise en candidature composés d'un petit groupe d'administrateurs.

Pour ce qui est du roulement aux conseils d'administration des SADC, les situations observées vont d'un cas où la vaste majorité des administrateurs comptent moins d'une année d'expérience, à d'autres cas où environ un tiers des administrateurs sont remplacés à tous les deux ou trois ans, à des cas extrêmes où tous les administrateurs sont en poste depuis très longtemps (p. ex. depuis plus de 10 ans). La situation idéale est manifestement un roulement moyen des administrateurs et l'examen des mises en candidature par un comité qui peut aussi se préoccuper des questions touchant la représentation. Le résultat visé est que les administrateurs aient des intérêts et des antécédents variés et qu'ils possèdent les compétences de base nécessaires pour jouer leurs rôles.

Cette question de l'évaluation s'intéressait à un dernier aspect, celui des compétences professionnelles des gestionnaires. La majorité des administrateurs répondants ont déclaré que les gestionnaires des SADC étaient très compétents et très performants. Un répondant a résumé sa pensée en affirmant que le directeur était « l'âme et le principal motivateur » de la SADC. Ces constatations sont très positives, et font ressortir la capacité de gestion des SADC, mais rappellent également que si la relève n'est pas planifiée, la perte d'un cadre supérieur compétent risque d'avoir un effet préjudiciable marqué sur les activités d'un bureau.

« Je suis fier du réseau des sociétés d'aide au développement des collectivités. » – Un administrateur

« L'association provinciale parle en notre nom à tous » – Un cadre supérieur

« Les associations provinciales poursuivent de bons objectifs et ont bien du mérite. » – Un administrateur

2. Quel est le rôle des associations de SADC provinciales et de l'Ouest, et quelle importance leur est accordée?

Les répondants estimaient généralement que leurs associations provinciales (Colombie-Britannique, Alberta, Manitoba et Saskatchewan) leur fournissaient l'appui et la valorisation dont ils avaient besoin par le biais d'initiatives telles que le Pooled Asset Lending Program, qui consiste à mettre en commun des fonds provenant de différentes SADC. Voici quelques observations formulées par les répondants lors des entrevues :

« Nous n'avons pas d'interaction avec l'association des SADC de l'Ouest et nous remettons son existence en cause. » – Un administrateur

« L'association des SADC de l'Ouest n'est pas une organisation très visible. » – Un membre de la haute direction

« Nous n'avons pas beaucoup de contacts avec l'association des SADC de l'Ouest. » – Un administrateur

« Nous connaissons peu l'association des SADC de l'Ouest. » – Un administrateur

« J'ai parfois l'impression qu'il y a trop de niveaux organisationnels. » – Un administrateur

- ❑ L'association provinciale offre des activités de formation et nous fournit de précieuses ressources.
- ❑ J'apprécie la possibilité d'entrer en interaction avec des gestionnaires, des employés et des administrateurs d'autres SADC lors des réunions de l'association provinciale.
- ❑ L'association provinciale est utile et joue un rôle de premier plan dans l'acheminement de messages à DEO, en plus de nous fournir des ressources et de l'information.
- ❑ L'association provinciale assure une représentation globale auprès de DEO.
- ❑ Les associations provinciales ont joué un rôle déterminant dans le perfectionnement des conseils d'administration et les ont beaucoup aidés à comprendre leurs fonctions ainsi que les possibilités à exploiter.

Les principales exceptions sont en Saskatchewan où une SADC a déclaré avoir récemment retiré son appui à une association provinciale, et où d'autres bureaux envisagent une action semblable, surtout pour protester contre la piètre qualité de la gestion et des orientations. De façon plus générale, les différents répondants des SADC ont indiqué que les rapports et les communications avec les associations provinciales étaient appréciés mais pourraient être améliorés. Tel est le cas également pour l'association des SADC de l'Ouest canadien dont bon nombre de répondants connaissaient mal le mandat ou le rôle. Une personne a évoqué le rôle « nébuleux » de cette association. Cette réflexion est peut-être révélatrice de la nécessité d'améliorer la communication et découle peut-être également du fait que l'association de l'Ouest canadien n'a pas encore atteint le degré de maturité de ses homologues provinciales étant donné qu'elle existe depuis moins longtemps.

D. La surveillance et l'établissement de rapports sur le rendement

Les systèmes d'information et d'établissement de rapports fournissent à la direction, au personnel, aux partenaires et autres intervenants les faits et données dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités et évaluer convenablement le rendement du Programme.

Les systèmes d'information et d'établissement de rapports devraient fournir à la haute direction, aux administrateurs, aux gestionnaires et aux membres du personnel, et dans une certaine mesure aux intervenants, les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités et bien évaluer le rendement. Le processus consiste à exercer une surveillance et à produire des rapports sur des mesures précises du rendement, qui sont tout à la fois pertinentes, équilibrées et pratiques.

Deux questions importantes peuvent aider à établir l'efficacité du processus de surveillance et d'établissement de rapports :

- Savons-nous quels aspects du rendement sont les plus importants?
- Recevons-nous des renseignements sur ces aspects du rendement?

Cela veut dire essentiellement qu'il faut se concentrer sur les principaux aspects du rendement, c'est-à-dire sur les éléments de base qui définissent le mieux la réussite du Programme et de DEO. Il faut donc que le nombre de mesures propres aux auditoires visés et de jugements susceptibles d'être rendus soit limité, que les définitions soient claires et qu'il existe des liens évidents entre les mesures du rendement utilisées et les résultats souhaités.

« Il faut définir ce qui est mesurable dans les projets

de développement économique

communautaire. » – Un cadre supérieur

« Dans certains programmes, il existe des résultats mesurables, tel que le travail indépendant,

mais dans d'autres domaines de programmes, les résultats sont difficiles à

évaluer – comment mesurez-vous l'impact du développement économique communautaire?

L'évaluation est très subjective. » – Un cadre supérieur

« À eux seuls, les chiffres ne rendent pas compte d'une

activité. » – Un cadre supérieur

« Les mesures du rendement sont trop génériques. » – Un cadre supérieur

1. Les mesures du rendement sont-elles bien équilibrées, bien définies et de qualité?

L'examen d'un échantillon d'accords de contribution conclus avec les SADC a permis d'observer que, dans certains cas, plus de 40 mesures du rendement différentes sont énoncées, et que ces mesures ont tendance à être liées davantage aux activités et à la production. En voici des exemples⁶ :

- Le nombre de membres et de réunions du conseil d'administration (production);
- Le nombre total de clients qui ont reçu des services d'affaires (production);
- Le nombre de plans stratégiques préparés (production);
- Le nombre d'emplois créés et conservés (résultat);
- Le nombre de nouvelles entreprises créées (résultat);
- Le pourcentage de mauvaises créances amorties (résultat);
- Le nombre de clients formés (production);
- Le nombre de visiteurs du site Web et de demandes de renseignements (production);
- Le nombre de présentations et de participants (production).

Les mesures du rendement doivent donc être plus précises, et l'on doit veiller surtout à réduire le nombre de paramètres appliqués et à s'assurer que ces paramètres sont pertinents et ciblent les principales décisions à prendre. Comme l'a fait remarquer un répondant, la

⁶ Une mesure de la production indique le nombre de produits ou de services attribuables à une organisation ou à un programme (c'est-à-dire ce qui est issu d'un programme et en quelle quantité). Par contraste, un indicateur des résultats mesure, sur le plan matériel, à l'échelon de la société ou à celui des clients, les conséquences ou les changements voulus dans les situations, les comportements ou les attitudes, qui témoignent des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques d'un programme. Les résultats peuvent être immédiats, à long terme ou à moyen terme.

combinaison actuelle de mesures ne permet pas d'obtenir le « portrait réel » de la situation. Cette remarque est particulièrement vraie en ce qui concerne le développement économique communautaire, un domaine dans lequel un manque de mesures appropriées a effectivement été observé. Autrement dit, les indicateurs permettant d'évaluer le développement économique communautaire sont beaucoup moins nombreux, et ceux qui existent semblent centrés principalement sur le nombre de projets et d'événements connexes, de même que sur les réactions aux enquêtes et rencontres communautaires.

La majorité des répondants appartenant aux catégories de la haute direction et des cadres supérieurs ont exprimé de la frustration à l'égard du processus de surveillance et d'établissement de rapports, estimant que celui-ci consommait trop de temps et de ressources. Le manque d'homogénéité souligné des statistiques, des exemples utilisés et des modèles de rapport a engendré ce qui est maintenant perçu comme un « processus très bureaucratique ». Certains répondants ont souligné l'absence de corrélation entre les plans d'activités annuels, en particulier les objectifs immédiats, et les rapports trimestriels, se disant agacés de « rassembler des chiffres » peu utiles pour prendre des décisions de gestion. Des manques d'homogénéité ont également été relevés entre les rapports trimestriels en ce qui a trait à la compatibilité des méthodes utilisées pour assurer le suivi et faire rapport de certaines mesures, y compris la création et la conservation d'emplois. Les répondants ont également formulé les observations suivantes :

- ❑ Trop de temps et de ressources sont présentement consacrés à la production des rapports.
- ❑ L'établissement de rapport s'est transformé en exercice statistique.
- ❑ Il faut rédiger des rapports et cela est très exigeant.
- ❑ Le modèle est mal adapté à la personnalisation des descriptions du rendement et des résultats.
- ❑ Le logiciel TEA (The Exceptional Assistant) a constitué une grosse amélioration, mais la collecte des données comporte encore des frustrations.
- ❑ Les chiffres générés par le logiciel TEA ne sont pas toujours exacts.
- ❑ Le type de clients n'est pas indiqué dans les rapports.
- ❑ Plus on consacre de temps au suivi, moins il en reste pour les clients.
- ❑ Les exigences ne sont pas les mêmes pour les rapports annuels que les rapports trimestriels.
- ❑ Le logiciel TEA pose certains problèmes. Le format de rapport est légèrement différent du modèle fourni par DEO, et certaines statistiques ne sont pas recueillies, notamment celles concernant les arriérés sur les prêts. Il est difficile

« Il n'existe pas de corrélation entre ce qui est prévu dans les plans d'activités annuels et les aspects traités dans les rapports trimestriels. » – Un cadre supérieur

« Les modèles et les exigences en matière de rapports me semblent peu utiles, l'hypothèse pessimiste étant celle d'une microgestion de DEO. » – Un membre de la haute direction

« Cela ressemble à une collecte de chiffres. » – Un cadre supérieur

« Les exigences en matière de rapports sont lourdes. » – Un cadre supérieur

« La reddition de comptes est importante, mais l'approche actuelle dépasse de beaucoup ce qui est nécessaire. » – Un membre de la haute direction

« Trop de systèmes sont utilisés sans être intégrés; nous sommes trop compétents en matière de rapports. » – Un membre de la haute direction

de suivre l'évolution des activités de marketing et de développement économique communautaire.

- Il est difficile de capter l'impact de certaines initiatives.
- Le rapport devrait comporter une section permanente sur les projets.
- Les rapports trimestriels donnent un portrait juste des activités des analystes commerciaux, mais sont volumineux.
- Personne ne m'a jamais officiellement montré comment produire un rapport.

Une révision des processus de communication de l'information sur le rendement, réalisée en 2002 par un organisme indépendant, est parvenue aux mêmes conclusions et a constaté que de nombreux formats de rapports différents étaient utilisés, que l'information était disséminée à différents endroits et réunie par différents moyens⁷. L'auteur de cette étude a observé notamment l'existence de lacunes dans les données concernant les emplois créés et maintenus par rapport au nombre de prêts accordés et à l'importance de ceux-ci. Les différences relevées dans la manière de décrire les projets de développement économique communautaire sont, selon l'auteur, un autre exemple frappant du manque d'homogénéité dans la communication de l'information. À son avis, il serait important de supprimer les dissimilitudes dans les formats de rapport (plus de 20 formats de rapport ont été observés), dans les directives sur la rédaction des rapports et les définitions, dans la vérification des renseignements fournis, et d'améliorer les communications entre DEO et les SADC.

2. Comment l'information sur le rendement est-elle utilisée?

De manière générale, les administrateurs, les gestionnaires et les employés qui ont répondu à cette question ne savaient pas très bien comment DEO utilisait l'information fournie dans les rapports pour prendre des décisions. Le peu de rétroaction de DEO sur le rendement est perçu comme l'un des facteurs qui ont contribué à la baisse de rigueur dans l'établissement des rapports, en particulier des rapports qualitatifs tels que les descriptions des projets de développement économique communautaire. En fait, les répondants perçoivent les rapports trimestriels comme un outil pour rendre des comptes à DEO et non comme un moyen utile de contrôler et de commenter le rendement réel par rapport aux objectifs visés. Voici quelques-unes des observations formulées par les répondants :

- Je n'ai pas vraiment vu comment DEO utilise cette information.
- Nous recevons peu de feedback, voire aucun, de DEO concernant les rapports présentés.

⁷ Voir « Final Report of Western Economic Development's Community Futures Development Corporations Performance Reporting Process », Marshall Management Inc., 2002. p. 5.

« Je n'ai jamais eu de commentaires sur les rapports trimestriels — est-ce quelqu'un les lit? » – Un cadre supérieur

« Pourquoi rédiger des rapports, qui s'intéresse à cette information et comment est-elle utilisée? » – Un cadre supérieur

« Je crois que DEO utilise l'information aux fins de vérification, mais je n'en suis pas certain » – Un membre de la haute direction

« Je suppose que DEO se sert des statistiques pour justifier le Programme, mais je ne sais pas vraiment » – Un membre de la haute direction

« C'est le trou noir » – Un membre de la haute direction

- ❑ Nous produisons des rapports trimestriels uniquement pour nous conformer aux exigences établies. Nous ne savons pas très bien ce qu'en fait DEO, ni s'il en fait quelque chose.
- ❑ DEO utilise les renseignements transmis pour décider quels projets pilotes bénéficieront d'un financement complet et pour décrire le Programme de développement des collectivités à l'échelon fédéral. Mais il peut aussi arriver que le personnel de DEO s'attarde trop à certains renseignements détaillés et « perde la situation globale de vue ».
- ❑ Je ne sais pas très bien à quoi servent certains renseignements.
- ❑ J'ai reçu dernièrement un appel de DEO au sujet des statistiques de 2001; alors, je doute que cette information soit utilisée de façon opportune.
- ❑ DEO donne rarement du feedback.
- ❑ Je présume que DEO utilise cette information pour ses propres besoins et pour faire pression sur le gouvernement.
- ❑ Je n'ai pas l'impression que DEO utilise cette information à bon escient.

Les entrevues réalisées avec les représentants régionaux de DEO permettent toutefois de penser que les choses se sont améliorées à cet égard. Ainsi, en Colombie-Britannique, une analyse de la variance est maintenant réalisée à l'aide d'un programme Excel, et des comparaisons sont établies entre certains renseignements communiqués sur le rendement et les objectifs immédiats fixés dans les plans d'activités. Une pratique différente, mais qui s'intéresse aux mêmes aspects, est celle du Manitoba, qui a élaboré un modèle de document sur les objectifs et les accomplissements; ce document est transmis par les SADC en même temps que leurs plans opérationnels et il contient une évaluation de leurs réalisations au cours de l'exercice antérieur de même qu'un exposé sur les accomplissements souhaités au cours du prochain exercice. Les personnes interviewées ont également reconnu que DEO évoluait dans un contexte de contraintes financières, expliquant qu'il dispose de ressources restreintes pour interagir de façon constante avec les SADC.

E. La qualité et les impacts des services

Les services soutenus par le Programme, tels que fournis par les SADC, répondent aux attentes des clients, sont accessibles et sont suffisants pour favoriser l'atteinte des résultats souhaités.

Des répercussions positives sur les collectivités et sur les entreprises peuvent être observées, conformément aux buts, aux objectifs et aux résultats escomptés du Programme.

Le Programme est efficace dans la mesure où il permet d'offrir des services qui répondent aux attentes et aux besoins des clients et des membres de la collectivité. Il faut également

montrer que le Programme ainsi que les activités et accomplissements des SADC ont eu des impacts positifs.

Au moment de déterminer le niveau d'acceptation des services et leur efficacité, il est important de reconnaître que la clientèle des SADC et du Programme est relativement diversifiée et comprend :

- des petites et moyennes entreprises;
- des administrations de collectivités rurales;
- des groupes et organismes communautaires et des représentants des collectivités;
- des Premières nations.

La section qui suit décrit les services que souhaitent généralement recevoir ces différents groupes, en déterminant la mesure dans laquelle leurs attentes ont été comblées, ainsi que les impacts perçus du Programme.

1. Quels services ont été offerts? Ces services répondaient-ils aux besoins et aux attentes exprimés par la collectivité partenaire?

Comme le montre le tableau 2 de la page suivante, le nombre total de contacts avec les clients a considérablement augmenté au cours des sept dernières années, ce qui peut indiquer que les services fournis par les SADC répondent à un besoin et sont bien acceptés. Par ailleurs, d'autres tendances observées telles que la diminution du nombre de prêts et de projets de développement économique communautaire reflètent sans doute les changements survenus dans les pratiques ou les contraintes liées à un financement restreint (couplées aux allocations budgétaires annuelles et de fin d'exercice).

En général, les clients qui ont participé aux séances des groupes de discussion étaient très satisfaits du niveau et de la qualité des services fournis. Les services qu'ils avaient reçus comprenaient les suivants, sans en exclure d'autres :

- Enseignement théorique sur la planification d'entreprise.
- Accès à des fonds d'emprunt en l'absence de financement de banques commerciales et d'autres institutions financières.
- Conseils financiers.
- Parrainage.
- Services d'animation et de coordination.
- Services de secrétariat.
- Fourniture de ressources humaines et financières pour la réalisation de projets.

En réponse aux questions concernant la mesure dans laquelle ces services répondaient aux attentes des clients, les commentaires suivants ont été recueillis :

- ☐ Les conseils donnés étaient positifs et très utiles.
- ☐ Le personnel de la SADC voyait le potentiel d'une entreprise alors que les institutions financières avaient refusé l'aide demandée.
- ☐ Les atouts des SADC sont l'accessibilité, la cohérence dans les rapports avec le personnel des bureaux et les possibilités de constituer des réseaux d'entraide.
- ☐ Personnel compétent et d'expérience, et souplesse suffisante pour répondre aux différents besoins.
- ☐ Le soutien continu et les services de parrainage ont été extrêmement précieux.
- ☐ Disponibilité et accessibilité du personnel qui se préoccupe de la personne.

Tableau 2 : Statistiques sur le nombre de contacts avec les clients, sur les prêts et sur les projets pour toutes les SADC de l'Ouest canadien

	1995-1996 ¹	1996-1997 ¹	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	Total	% de hausse annuelle
Nombre total de contacts avec les clients	130 156	250 972	421 276	444 517	543 755	585 849	664 755	3 041 280	68 %
Nombre total de services techniques²	86 102	69 471	108 017	33 679	163 643	123 486	127 266	711 664	8 %
Nombre total de prêts	1 681	2 050	2 497	2 534	1 930	1 818	1 658	14 168	-0,2 %
Valeur totale des prêts (en milliers \$)	37 422 \$	42 036 \$	57 623 \$	64 732 \$	52 461 \$	56 474 \$	51 094 \$	361 842 \$	6 %
Nombre total de projets de DEC	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	1 608	1 474	1 435	4 517	-5 %
<i>Projets de DEC à court terme</i>	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	685	781	778	2 244	7 %
<i>Projets de DEC à long terme</i>	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	923	693	657	2 273	-14 %
Nombre total de prêts jeunesse	S.O.	277	327	375	238	223	130	1 570	-11 %

¹ L'autre fonds d'investissement dans les partenariats n'existait pas avant l'exercice 1997-1998. Ce fonds est financé par des fonds d'investissement autres que ceux de DEO (p. ex. Forest Renewal BC).

² Services-conseils aux entreprises

- ☐ Leur base de connaissance dans les domaines des finances et des affaires est diversifiée et imposante.

« Le professionnalisme et le dévouement du personnel de la SADC sont tout à fait exceptionnels. » – Un client

« J'ai pour ainsi dire découvert quelles étaient les principales étapes à franchir pour démarrer et exploiter une entreprise. » – Un client

« Ils vont prendre un risque avec une petite entreprise, alors que la banque vous aurait ri au nez. » – Un client

« Je ne savais pas à quoi m'attendre mais ce fût une expérience agréable. » – Un client

« Une réussite phénoménale au fil des ans. » – Un client

« J'avais peu d'attentes concernant l'aide que pourrait m'apporter la SADC... et j'ai été très content de la réponse. » – Un client

- Personnel expérimenté, capable de mettre à profit ses connaissances et ses compétences.
- Personnel accessible et accueillant.
- Très heureux dans l'ensemble des services et de l'aide reçus.
- Ils connaissaient bien le marché local.
- Le personnel est accessible et prend votre situation à cœur.
- Conseils positifs et personnel très aidant.
- Niveau de soutien intéressant.

Même ceux qui avaient finalement renoncé à créer leur entreprise considéraient que leur décision témoignait de l'utilité des services fournis par les SADC (c.-à-d. qu'ils estimaient avoir évité un échec éventuel coûteux grâce à la consultation et aux avis obtenus). Un répondant a résumé ce point de vue en affirmant que le personnel des SADC était capable « d'établir une distinction entre les entrepreneurs qui possèdent les capacités requises pour réussir et ceux qui ne réussiraient probablement pas ».

Les clients estimaient parfois que les garanties exigées et l'intérêt prélevé sur les prêts, perçu comme relativement élevé par certains, constituaient un problème. À titre « d'étalon de mesure » pour la préoccupation exprimée, une SADC a indiqué que les prêts de plus de 125 000 \$ sont consentis à des taux préférentiels majorés variant entre 3,5 et 8 %. Le taux d'intérêt est beaucoup moins élevé (taux préférentiel majoré de 2 %) sur les prêts accordés aux jeunes qualifiés et aux clients handicapés, ainsi qu'aux personnes œuvrant dans les secteurs de la pêche commerciale ou de la pêche sportive. Le taux supérieur de cette marge de variation semble élevé, mais les SADC ont la responsabilité fiduciaire d'avancer prudemment des fonds en exigeant des garanties suffisantes et en prélevant un intérêt qui correspond aux risques acceptés sur les prêts.

Les clients qui avaient obtenu des prêts par l'entremise des SADC ont presque tous déclaré que l'argent obtenu leur avait été extrêmement utile, surtout lorsqu'il s'agissait de collectivités vivant une période de transition économique, et d'entreprises et d'entrepreneurs à la phase de démarrage ou d'expansion. Couplée à la tendance signalée chez les prêteurs commerciaux et à la Banque de développement du Canada, soit celle de prêter de plus gros montants à des emprunteurs présentant un risque moins élevé, cette réflexion vient renforcer l'importance des SADC grâce auxquelles les petites entreprises et les petits entrepreneurs ont accès à un capital nominal (ce qui signifie que le Programme comble une « brèche en matière de financement »). Le plan annuel de fonctionnement d'une SADC prévoyait une mesure innovatrice pour continuer de répondre à ces besoins; cette mesure consistait à approuver des « microprêts » d'au plus 5 000 \$ sans exiger de garanties, à consentir des prêts d'au plus 10 000 \$ en exigeant des garanties minimales, et à donner accès

à des fonds de développement d'au plus 250 000 \$ sur une période de cinq ans, en collaboration avec des institutions financières partenaires.

Une autre question, souvent soulevée, est celle de la méconnaissance générale du Programme et du peu de conscience de l'existence et de l'étendue des services offerts par les SADC, ainsi que l'absence d'activités pour mieux faire connaître ce programme et ces services. Les observations recueillies vont de « il faut informer davantage le public » à « le Programme est le secret le mieux gardé ». Les gestionnaires répondants sont nombreux à admettre que l'enjeu est important et qu'il faut faire quelque chose, mais certains soulignent qu'une campagne de sensibilisation réussie risquerait de créer une demande de services qui serait peut-être supérieure à ce qu'il est possible d'offrir avec les ressources présentement disponibles. Les SADC doivent donc utiliser de manière stratégique les fonds affectés aux activités de marketing plutôt que de simplement investir de grosses sommes dans la publicité et les placements-média.

Voici quelques-unes des recommandations formulées par les répondants afin d'améliorer les services :

- Organiser plus fréquemment des rencontres et des événements permettant d'échanger des idées et d'établir des réseaux d'entraide.
- Accroître le suivi auprès des entreprises bénéficiant d'un appui.
- Augmenter l'aide fournie dans le domaine de la tenue de livres, peut-être en fournissant des outils et des modèles.
- Permettre que les fonds d'emprunt soient utilisés pour couvrir des dépenses telles que les frais généraux et la dotation en personnel.
- S'informer des intérêts de la collectivité, puis organiser sur ces sujets des séminaires avec présence de conférenciers invités.
- Assurer un suivi qui tient davantage compte des besoins exprimés par le client.
- Augmenter le montant du financement disponible.
- Il s'agit d'un processus bien complexe pour obtenir un financement aussi minime.
- Offrir une formation en gestion.
- Organiser davantage de séminaires et de déjeuners d'information.

Les répondants sont majoritairement d'accord pour dire que les SADC ont fort bien réussi à fournir des services de qualité, utiles et adaptés aux besoins. Cette conclusion rejoint celle d'une étude réalisée en 2002; les représentants des collectivités et les clients sondés avaient respectivement attribué des notes de 4,1 et 3,7 (sur une échelle de cinq points où la note

« 5 » correspondait à « très bien réussi ») en réponse à une question demandant dans quelle mesure les SADC avaient réussi à atteindre leurs objectifs⁸.

2. Quels impacts les SADC choisies (et par conséquent le Programme) ont-elles eus sur les collectivités et les entreprises locales et dans quelle mesure les SADC les ont-elles aidées à respecter leurs orientations stratégiques?

Interrogés sur les avantages découlant des services offerts par les SADC et du Programme, la majorité des répondants ont indiqué qu'il y avait manifestement eu des résultats positifs sur le plan de la création et de la conservation d'emplois de même que sur le plan de l'importation et du maintien de richesses dans les régions. Un répondant a résumé la question en affirmant être capable « de nommer différentes entreprises qui n'existeraient même pas sans l'aide obtenue de la SADC », un point de vue visiblement partagé par de nombreuses autres personnes si l'on en juge d'après les remarques suivantes :

- La SADC a contribué à la survie de l'entreprise.
- La SADC a aidé des entreprises qui, aujourd'hui, créent des emplois.
- L'entreprise se porte bien et la demande de services est forte.
- Plus de gens font leurs achats localement parce que des entreprises ont été maintenues en exploitation.
- Une société est en affaires depuis huit ans, compte trente employés et a une masse salariale d'un million de dollars.
- C'est une bonne organisation pour la collectivité et plusieurs des entreprises installées au centre-ville sont le résultat direct de la SADC.
- Si ce n'était des services, il n'y aurait pas d'entreprises ici.
- Des entreprises, des emplois et les retombées de petites entreprises qui réussissent.
- De nombreux emplois ont été créés.
- Entre dix et douze entreprises du centre-ville sont là parce qu'elles ont reçu l'aide de la SADC.
- Plus d'un tiers des entreprises de la région ont été touchées ou influencées par les activités de la SADC.
- La SADC a stimulé le développement des entreprises et de l'esprit d'initiative.
- Je ne me serais pas lancé en affaires sans l'aide de la SADC. Ces résultats n'auraient pu être obtenus sans les services offerts par la SADC.
- Je ne serais pas en affaires si je n'avais pu obtenir le prêt de la SADC.
- Je n'aurais pu démarrer une entreprise sans l'aide de la SADC.

⁸ Voir « *Impact of the Community Futures Program in Western Canada* », Ference Weicker and Company, 2002.

En ce qui a trait aux dernières observations, les clients ayant indiqué qu'ils auraient créé leur entreprise même sans l'aide de la SADC étaient nombreux à reconnaître que celle-ci avait sans doute contribué à la plus grande réussite et à l'expansion de leur entreprise. Il s'agit là d'une considération très importante car toute évaluation doit tenter d'établir dans quelle mesure les résultats obtenus sont attribuables à une organisation ou à une initiative. Par rapport au Programme, et en plus des commentaires ci-dessus formulés par les participants aux groupes de discussion, une autre étude a révélé que les clients sondés attribuaient près de 60 % des revenus de leur entreprise aux services fournis par les SADC. De surcroît, plus de 40 % de ces personnes avaient indiqué que leur entreprise n'aurait pu se développer en l'absence de tels services. Les auteurs de cette étude ont estimé que, dans l'ensemble, les services aux entreprises fournis par les SADC :

- ❑ avaient été utilisés par 30 000 à 35 000 petites entreprises;
- ❑ avaient permis de créer approximativement entre 26 000 et 32 000 emplois équivalents temps plein;
- ❑ avaient généré des recettes de 1,1 à 1,4 milliard de dollars au cours de la période comprise entre 1995 et 2001⁹.

Les répondants ont cependant évoqué le risque que les SADC relèvent leurs normes concernant les prêts et suivent la voie tracée par la Banque de développement du Canada et par les institutions financières commerciales. Un tel choix empêcherait certaines personnes d'aller de l'avant avec leurs projets d'entreprises puisqu'elles n'auraient pas accès au capital nominal nécessaire. Ces impacts négatifs seraient amplifiés dans les plus petites collectivités où il n'y a pas de banques commerciales et où il n'existe pas ou à peu près pas d'autres moyens d'avoir accès à des fonds d'emprunt.

Le tableau 3 ci-dessous contient d'autres statistiques établies à l'aide des rapports trimestriels afin de montrer les résultats obtenus par le réseau des SADC sur les plans de l'emploi et du financement suscité.

⁹ Voir « *Impact of the Community Futures Program in Western Canada* », Ference Weicker and Company, 2002.

Tableau 3 : Les tendances en matière de financement suscité et de création d'emplois dans l'ensemble des SADC de l'Ouest canadien

	1995-1996 ¹	1996-1997 ¹	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	Total	% de hausse annuelle
Total des fonds d'emprunt (en milliers de \$)²	66 810 \$	79 452 \$	75 176 \$	76 860 \$	70 460 \$	72 951 \$	58 536 \$	500 245 \$	-2 %
Nombre d'emplois créés et conservés grâce aux prêts obtenus	7 517	6 052	7 800	7 411	6 425	6 411	5 944	47 020	-3 %
Nombre d'emplois créés et conservés grâce aux services aux entreprises³	S.O.	5 155	2 374	480	4 356	6 214	5 737	24 316	2,3 %
Nombre total d'emplois créés et conservés	7 517	11 207	10 174	11 767	10 781	12 625	11 681	71 336	9,2 %
¹ L'autre fonds d'investissement dans les partenariats n'existait pas avant l'exercice 1997-1998. Ce fonds est financé par des fonds d'investissement autres que ceux de DEO (p. ex. Forest Renewal BC).									
² Le montant des fonds d'emprunt est basé sur l'activité de crédit.									
³ Avant l'exercice 1996-1997, il n'existait pas de statistiques sur les emplois créés et conservés grâce aux services aux entreprises. Ces chiffres sont ceux fournis par les SADC et ne sont généralement pas obtenus grâce à un suivi précis auprès de chaque client.									

Afin de prouver le bien-fondé de ces déclarations et estimations concernant les retombées du Programme, différents dossiers de projet ont été examinés à chacune des SADC retenues. Un résumé de ces études de cas est présenté à l'annexe A. En gros, ces descriptions font état des bénéfices obtenus sur le plan commercial, bénéfices qui ont pris la forme de création de nouvelles entreprises, d'acquisition de compétences ou d'expansion d'entreprises existantes. En voici des exemples :

- ❑ Une usine de fabrication a obtenu un prêt et l'aide de la SADC, et emploie maintenant cinq personnes.
- ❑ Un client qui a acheté des maisons préfabriquées et en a obtenu les droits de distribution exclusive grâce à l'aide financière d'une SADC a aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel de deux millions de dollars et emploie deux personnes à temps plein et deux autres à temps partiel.
- ❑ Une entreprise ayant reçu l'aide du fonds jeunesse et du fonds général d'investissement d'une SADC est présentement gérée par de jeunes entrepreneurs, a un chiffre d'affaires annuel qui dépasse les 465 000 \$ et emploie deux personnes à temps plein et six autres à temps partiel.
- ❑ Un participant au Programme d'aide au travail indépendant a reçu un encadrement et un prêt qui lui ont permis de poursuivre l'exploitation d'une entreprise. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 80 000 \$ en 2002 et s'attend à une croissance importante; elle emploie présentement deux personnes.

- ❑ Un prêt obtenu d'une SADC pour assurer l'expansion d'une entreprise de génie logiciel et mettre en œuvre un plan de marketing a contribué à faire passer de 647 000 \$ à 3,4 millions de dollars le chiffre d'affaires annuel de cette entreprise; au cours de la même période, le nombre d'employés de l'entreprise est passé de 13 à 32.
- ❑ Un client avait besoin de 150 000 \$ pour acheter de l'équipement dans le cadre d'un projet d'expansion visant à accroître la capacité de production de sa minoterie. L'entreprise a maintenant un chiffre d'affaires annuel de plus de sept millions de dollars, elle emploie près de 40 personnes à temps plein et ses niveaux de production ont augmenté de 50 %.
- ❑ Un projet de partenariat entre une SADC et la Banque de développement du Canada, auquel une Première nation fait une contribution en nature, permet aux participants de suivre une formation et de se prévaloir d'un crédit maximum de 5 000 \$ par personne. Ce projet aurait augmenté la participation, et le pourcentage de remboursement atteint les 98 %. Les participants ont également eu la possibilité de parfaire leurs compétences en affaires.
- ❑ Des propriétaires ont reçu des fonds pour l'achat et la rénovation d'un bâtiment. Grâce au financement fourni par une SADC, en partenariat avec d'autres organismes dont une autre SADC, l'entreprise a pu générer des ventes d'environ 800 000 \$ et porter le nombre de ses employés à six.

En plus d'avoir ces impacts sur les entreprises, le réseau des SADC est souvent perçu par les participants aux groupes de discussion et par les répondants interviewés comme un catalyseur du développement économique communautaire et de la diversification économique, tant d'un point de vue local que régional. Voici certaines des observations formulées par les répondants :

- ❑ La SADC aide les collectivités à travailler ensemble. Il y a cinq ans, ces collectivités auraient pensé localement. Elles ont aujourd'hui une vision et une action régionales.
- ❑ Les SADC ont aidé de nombreuses collectivités à se définir une orientation.
- ❑ Il est important de rappeler que les résultats du Programme ne se limitent pas à des emplois, car l'emploi est aussi un produit dérivé des collectivités en santé.
- ❑ La SADC a facilité la diversification de l'économie.
- ❑ Les SADC ont aidé au développement économique de nombreuses collectivités.
- ❑ Nous avons assisté à la diversification de l'économie locale.
- ❑ La SADC amène les collectivités à travailler ensemble à résoudre les problèmes.

- ❑ Les SADC ont rapproché les collectivités et engagé le dialogue avec les bandes autochtones.
- ❑ Les SADC ont favorisé la coopération régionale et jeté des ponts entre les collectivités.

Il existe cependant un risque que les retombées de la SADC soient concentrées dans la collectivité où la SADC a ses bureaux, surtout lorsque des pressions financières limitent la capacité de se rendre dans les autres zones de la région desservie ou de réaliser avec celles-ci des projets de partenariat.

Les efforts de développement économique communautaire semblent faciliter la réalisation du mandat des SADC et du Programme. Il est sans doute possible d'améliorer la façon de définir et évaluer de bons indicateurs de la réussite, mais une étude récente est parvenue à chiffrer un certain nombre d'impacts sur l'emploi, sur la création d'entreprises et sur les produits d'exploitation¹⁰. Cette étude vient confirmer, comme l'avaient déjà fait les résultats des examens des dossiers de projets (présentés à l'annexe A et dont les points saillants sont résumés ci-dessous), que les investissements de cette nature génèrent différents bénéfices, tant quantitatifs que qualitatifs.

- ❑ Une SADC a facilité la formation et les activités de base d'un comité local ayant pour mandat d'élaborer un projet intégré d'aménagement hydrographique, d'accroître le niveau d'engagement des parties intéressées et d'assurer la pérennité d'un lac important. Ce comité a réussi à obtenir du financement de plusieurs organisations et paliers de gouvernement, et une étude d'une durée de quatre ans portant sur deux bassins est en voie de réalisation.
- ❑ Une SADC est parvenue à obtenir de deux sociétés d'exploitation forestière des fonds qui lui permettront de servir de secrétariat à un comité consultatif public. Ce comité, mis sur pied pour répondre à une exigence de consultation publique, est très représentatif et prodigue en permanence des avis et conseils concernant les opérations et la planification forestières.
- ❑ Une SADC a fourni du personnel auxiliaire pour un projet de marketing du tourisme qui, depuis sa mise sur pied, a permis d'accroître le niveau de partenariat, de produire et distribué plus de 40 000 brochures, de relancer un site Web, de mettre en service un numéro sans frais, d'organiser un voyage d'information et de réaliser des activités de sensibilisation dans le cadre d'ateliers et d'autres événements.

¹⁰ Voir « *Impact of the Community Futures Program in Western Canada* », Ference Weicker and Company, 2002. Les auteurs de cette étude ont estimé que 720 emplois avaient été créés, que 46 nouvelles entreprises avaient vu le jour, et que des recettes de quatre millions de dollars avaient été générées à la suite d'un investissement de 15 millions de dollars (dont deux millions de dollars fournis par le gouvernement fédéral) dans 24 projets de développement économique communautaire.

- ❑ Grâce au financement fourni par une SADC, et à titre de Première nation, il a été possible de créer le Gilaxdamix Arts and Cultural Centre. Ce projet devrait entraîner une plus grande diversification de l'économie et, durant les phases de la construction, créer des emplois temporaires pour la population locale, tout en suscitant des dépenses dans la collectivité.
- ❑ Un Programme d'aide à l'emploi indépendant, financé par un ministère provincial, permet à des personnes bénéficiant d'une aide au revenu de faire évaluer leurs compétences, de recevoir une formation et des conseils sur la préparation des concepts d'entreprises, d'un plan d'action personnel et d'un plan d'affaires. En mars 2002, plus de 90 clients avaient participé au programme, avec un taux de réussite de 81 %. Les taux de satisfaction des participants sont relativement élevés, et au moins sept entreprises commerciales ont vu le jour grâce au programme.
- ❑ Le financement fourni par une SADC a permis de mettre au point un outil de diagnostic d'entreprise connu sous le nom de Business Vitality Index (indice de vitalité des entreprises). Cet outil a par la suite été appliqué à deux collectivités éloignées; il facilite la conception et l'élaboration de plans et de projets de rajustement économique communautaire. Il peut aussi servir à attirer des partenaires et des ressources supplémentaires pour faciliter la planification de la transition des collectivités. Il existe peu de données quantitatives prouvant la réussite du projet; les témoignages et l'information anecdotique recueillis indiquent cependant qu'il est perçu comme ayant des résultats positifs.
- ❑ À la fin des années 1990, une SADC a fourni un coordonnateur à une coalition multilatérale qui souhaitait améliorer les bassins hydrographiques, et a joué le rôle de principal animateur du groupe. Le nombre d'adhérents à la coalition est passé de 15 participants à plus de 80 groupes et 200 membres, et l'organisation a pu obtenir des subventions du gouvernement provincial pour réaliser plus de 60 projets. Ces subventions équivalaient à 1,75 million de dollars, qui ont permis d'obtenir des contributions de 2,6 millions de dollars provenant d'autres fonds et des contributions en nature évaluées à 1,3 million de dollars; au total, 4,35 millions de dollars ont donc été investis dans l'amélioration des bassins hydrographiques.

Conclusions générales et observations

Les résultats de l'évaluation montrent que le Programme a eu des retombées positives sur les entreprises, les entrepreneurs et les collectivités, qu'il a toujours sa raison d'être et qu'il appuie les orientations stratégiques et les priorités de DEO et du gouvernement fédéral.

Même si la manière dont les orientations stratégiques sont traduites en priorités, en programmes et en services précis varie d'une SADC à une autre, ceux-ci sont généralement en harmonie avec les objectifs du Programme, de DEO et du gouvernement fédéral. Il a également été constaté que le modèle de prestation des services communautaires utilisé dans le cadre du Programme est très apprécié des conseils d'administration régionaux qui défendent les intérêts locaux et développent la capacité des collectivités, assurent une saine gestion et favorisent des partenariats et des projets innovateurs qui sont généralement perçus comme complémentaires des activités des autres organismes et institutions régionaux et communautaires. Pour ce qui est du maintien en place de l'actuel réseau de SADC, les répondants ont été unanimes à soutenir que celui-ci était indispensable pour offrir aux collectivités rurales les services dont elles ont besoin. Dans la même veine, les clients se sont dits très satisfaits du niveau et de la qualité des services. La majorité des répondants ont également indiqué que le Programme donnait de bons résultats en ce qui a trait à la création et au maintien d'emplois, au démarrage et au maintien en place de nouvelles entreprises, à l'apport et à la conservation de richesses dans les régions, à l'amélioration de la planification communautaire et à la prospérité.

Il faut cependant rendre compte de l'évolution d'un certain nombre de dossiers connexes afin de s'assurer que le Programme et, par ricochet, les SADC sont à la fois efficaces et viables à plus long terme.

- ❑ En partie à cause des pressions financières, certaines SADC ont indiqué ne plus avoir comme orientation stratégique de jouer le rôle de « bailleur de fonds de dernier recours » auprès des entrepreneurs et des nouvelles entreprises commerciales. Elles s'efforcent plutôt de gérer les portefeuilles de prêts de façon à réduire le risque de dette irrécouvrable et à augmenter le rendement de ces fonds.
- ❑ Il faut accroître la collaboration entre les SADC en ce qui concerne la mise en commun des ressources et des pratiques exemplaires, et le renforcement des partenariats établis avec les groupes et collectivités du milieu (p. ex. les groupes

autochtones).

- L'octroi d'un financement de base aux SADC est généralement perçu comme indispensable à la viabilité à long terme de la vaste majorité d'entre elles. Toutefois, les répondants doutent que ce financement de base soit suffisant pour offrir un niveau de service acceptable dans les différentes régions, et pour satisfaire aux exigences définies dans les accords de contribution. Il devient donc plus difficile d'offrir des services dans les régions plus éloignées dans lesquelles les collectivités vivent loin les unes des autres, d'attirer et de conserver du personnel clé, d'offrir aux employés des possibilités suffisantes de perfectionnement professionnel, de s'engager dans des projets à plus long terme et de participer à des initiatives de développement économique communautaire.
- Le modèle de régie varie d'une SADC à l'autre, allant d'un cadre d'action extrêmement précis à une participation concrète des directeurs. Des différences de ce genre existent également sur le plan de la représentativité, du recrutement et du renouvellement des membres des conseils d'administration.
- La majorité des répondants membres des conseils d'administration sont d'avis que les gestionnaires des SADC sont très compétents et très performants même si la perte d'un cadre dirigeant compétent risque d'avoir un effet néfaste sur les activités du bureau dans les Sociétés où il n'existe pas de plan de relève.
- À quelques exceptions notaires, tout particulièrement en Saskatchewan, les répondants affirment que les associations provinciales leur fournissent une aide précieuse dont ils ont réellement besoin. Toutefois, compte tenu de l'incertitude exprimée concernant les mandats et les services, il faudrait améliorer les communications concernant le rôle et les contributions des associations, surtout de l'association des SADC de l'Ouest. La situation de cette association témoigne sans doute de l'importance d'améliorer les communications mais peut aussi s'expliquer par le plus faible niveau de maturité de l'institution.
- Les mesures du rendement utilisées dans le cadre du Programme et par les SADC doivent être plus précises encore. Il faudrait notamment employer de plus petits ensembles de paramètres qui soient à la fois pertinents et axés sur les principales décisions à prendre. Une majorité des répondants appartenant à la haute direction ont également exprimé une certaine frustration, affirmant que le processus de contrôle et d'établissement de rapports exigeait trop de temps et de ressources. Le manque d'homogénéité des statistiques, des exemples utilisés et des modèles de rapport a engendré ce qui est perçu comme un « processus très bureaucratique ».
- Les administrateurs, les dirigeants et les cadres supérieurs des SADC ne sont généralement pas convaincus que DEO utilise l'information contenue dans les rapports pour prendre ses décisions.
- Le fait que les collectivités connaissent mal le Programme et les services offerts par

les SADC est également une préoccupation assez générale. Mais une campagne de sensibilisation réussie risquerait de créer une demande de services dépassant la capacité des ressources présentement disponibles.

Dans l'ensemble, les aspects suivants devraient être étudiés de plus près : les répercussions possibles des contraintes de financement sur la prestation future des services relevant du Programme, la cohérence dans la direction, le niveau d'engagement entre les SADC et avec les Premières nations, la relève des cadres supérieurs, la mesure du rendement et l'établissement des rapports, et un plus grand rayonnement. Quant aux associations, il faut aussi veiller à mieux faire connaître leurs rôles, leurs mandats et leurs services.

Recommandations

Après avoir réalisé l'évaluation, nous nous sommes entendus sur un certain nombre de mesures que nous recommandons à DEO d'adopter en rapport avec le Programme. Ces mesures sont décrites ci-dessous.

1. Continuer de soutenir financièrement le réseau des SADC et le Programme

Le Programme est perçu comme une initiative indispensable qui appuie directement les priorités et les orientations stratégiques de DEO, et les objectifs plus larges du gouvernement fédéral. Les investissements dans le réseau des SADC sont en partie responsables du développement des capacités dans les collectivités, de la création de petites entreprises et de l'activité des entrepreneurs, et de l'établissement de partenariats entre le gouvernement local, les Premières nations et les autres groupes d'intérêt régionaux. Comme ces conclusions viennent s'ajouter à d'autres indiquant que les SADC sont un complément à d'autres initiatives et organisations, et qu'elles répondent aux principaux besoins des collectivités, il faut absolument que DEO continue de financer le Programme et d'investir dans celui-ci.

2. Mettre en place un mécanisme de financement à long terme impliquant le gouvernement fédéral, DEO et le Programme

Étant donné que bon nombre des services fournis par les SADC le sont sur de longues périodes et que certains engagements s'étendent sur plus d'un exercice financier (ou d'un trimestre d'exercice comme c'est souvent le cas des sommes versées juste avant le 31 mars), il faut établir un mécanisme de financement pluriannuel. En ce qui a trait au Programme, DEO et le Secrétariat du Conseil du trésor devraient élaborer conjointement un accord de financement pluriannuel prévoyant une responsabilisation à l'égard des résultats et le respect des priorités du gouvernement. À cet égard, la possibilité de fixer des objectifs de financement et de tenir compte des plans d'activités annuels pourrait être examinée. L'utilité d'un tel mécanisme est encore plus évidente pour les investissements que font les SADC dans le développement économique communautaire, investissements qui sont rendus particulièrement difficiles par le système actuel des enveloppes budgétaires annuelles et de fin d'exercice.

3. Prévoir une augmentation du financement en fonction de certaines caractéristiques des SADC

Afin de tenir compte des contraintes auxquelles sont confrontées les SADC dans les régions éloignées et afin de compenser les coûts de la prestation de services sur les territoires très étendus, DEO devrait examiner la possibilité d'augmenter le financement de base de ces bureaux (de manière semblable aux « indemnités de service septentrional »). Une telle mesure permettrait à certaines SADC de surmonter les principales difficultés qu'elles rencontrent, à savoir l'obligation de desservir de vastes régions géographiques dans lesquelles les collectivités sont éloignées et dispersées, qui entraîne des coûts élevés de déplacement pour les membres du personnel et du conseil d'administration, l'absence de partenaires dans les régions relativement peu peuplées et la piètre capacité de solliciter d'autres sources de financement.

4. Établir un modèle standard de direction, qui peut être adopté par les SADC

Tout en reconnaissant que les responsabilités d'un conseil d'administration sont définies par le cadre juridique et administratif dans lequel l'organisation s'inscrit et évolue, DEO devrait, en partenariat avec les associations provinciales, élaborer un modèle de régie « exemplaire » et en encourager l'adoption par les bureaux des SADC. Ce modèle exemplaire devrait tenir compte du fait que les administrateurs des SADC sont les coordonnateurs de l'organisation et qu'ils ont la responsabilité de superviser la direction du bureau et les gestionnaires et qu'ils doivent également s'assurer que tous les dossiers importants qui influent sur les affaires de l'organisation sont convenablement étudiés. Le modèle de régie exemplaire devrait donc englober les principaux aspects suivants : la structure, la durée du mandat et la composition du conseil d'administration; le rôle et le mandat des comités; la relation du conseil d'administration avec la SADC ainsi que ses responsabilités dans la gestion quotidienne de la SADC.

5. Rationaliser les exigences en matière de surveillance et de rapports pour les SADC

Les exigences en matière de rapports imposées aux SADC semblent considérables, et des recoupements existent entre certains des rapports demandés. Afin de corriger cette situation, il y aurait lieu de préciser les mesures du rendement existantes en tenant compte des éléments suivants :

- ❑ Les principaux destinataires des rapports produits (c.-à-d. les membres du conseil d'administration, les représentants régionaux de DEO, le Conseil du Trésor, le public, etc.).

- ❑ L'utilité des rapports produits (c.-à-d. comment ils sont utilisés pour la prise de décisions);
- ❑ La pertinence des rapports produits par rapport aux principaux résultats du Programme;
- ❑ Le maintien d'un équilibre entre la surveillance, la conformité aux politiques en vigueur et l'influence sur le processus décisionnel de la gestion.

Pour atteindre cet objectif, les représentants de DEO pourraient évaluer les mesures existantes à l'aide d'une matrice des critères et, en collaboration avec les SADC, revoir le modèle logique du Programme et mettre en place un modèle adapté aux besoins d'une SADC « moyenne ».

Parallèlement à cette démarche, DEO devrait simplifier le processus d'établissement de rapports en demandant que les rapports trimestriels se concentrent sur un sous-ensemble restreint de mesures et que les rapports annuels contiennent des renseignements ayant un lien avec les mesures de base proposées ci-dessous. Les répondants interviewés étaient presque tous d'accord pour dire que la préparation des rapports nécessitait trop de temps et d'efforts.

6. Fournir une rétroaction plus régulière et plus cohérente concernant le rendement des SADC

Afin d'améliorer la relation entre DEO et les SADC, il faudrait instaurer un processus de « rétroaction » grâce auquel des commentaires et directives seraient périodiquement transmis concernant les rapports trimestriels, les rapports annuels et les plans opérationnels annuels. À titre d'exemple, cette rétroaction pourrait vouloir dire que les représentants régionaux de DEO distribuent un résumé des statistiques provinciales annuelles sur le rendement, accompagné d'un texte expliquant l'importance de ces statistiques dans la prise de décisions et décrivant les principales réalisations des SADC.

7. Examiner la possibilité que les SADC et leurs associations soient plus proactives dans leurs activités d'information

DEO devrait endosser la description des services offerts par les SADC, de leur raison d'être et des principaux groupes de clients, de même que l'utilisation qui est faite des publications communautaires locales et des médias locaux à cet égard. De plus, les associations de SADC des différentes provinces et l'association des SADC de l'Ouest canadien devraient être encouragées à accroître leurs efforts de sensibilisation, en insistant surtout sur le mandat, sur les services et sur les projets qui tiennent à cœur aux membres. De telles mesures répondraient aux préoccupations exprimées par les administrateurs, la haute direction et les cadres supérieurs qui affirment connaître assez mal le rôle et les contributions des associations, et ne pas savoir très bien ce que pensent les clients et les partenaires potentiels des services offerts dans le cadre du Programme. Une telle démarche a également l'avantage

d'accroître la visibilité et la présence de DEO et du gouvernement fédéral dans les collectivités de l'Ouest canadien.

8. Élaborer et communiquer une stratégie générale permettant de recruter et de conserver le personnel le plus compétent possible pour le Programme, et d'assurer la relève

En plus de donner suite aux recommandations antérieures concernant le financement du Programme, il faut gérer de manière proactive les problèmes mentionnés par les répondants au sujet du recrutement et du maintien en fonction de personnel qualifié, de même que le risque que le rendement des SADC se détériore à la suite du départ d'un cadre dirigeant et en l'absence d'un plan de relève. Afin de calmer ces appréhensions, les représentants de DEO devraient concevoir une « boîte à outils du gestionnaire », décrivant les choix possibles pour planifier la relève et déterminant les postes « difficiles à combler » (surtout à l'échelon des SADC), et élaborer des stratégies générales de recrutement et de maintien en poste des employés. Cette démarche pourrait consister entre autres à faire la promotion des avantages qu'il y a à travailler pour la SADC, un « employeur de choix », et à tenter d'attirer des étudiants en leur offrant des postes de travail auxiliaire et coopératif.

Annexe A

Résumés des projets étudiés

Prêt aux entreprises - Projet 1

Un prêt initial de 50 000 \$ a été accordé pour la fabrication et la commercialisation d'un nouveau produit. Le prêt a été obtenu en août 2000 et était remboursable sur une période de 42 mois. Le prêt devait d'abord servir au démarrage de l'entreprise. Plus tard, soit en avril 2001, le client a préparé une demande d'investissement supplémentaire afin de financer une usine de fabrication. La SADC lui a consenti un autre prêt de 75 000 \$, remboursable sur 60 mois. Le client espérait réunir la somme de 500 000 \$ grâce à trois offres publiques d'actions, et a réussi à obtenir 340 000 \$ d'investisseurs privés. La SADC a aidé le client à obtenir un financement supplémentaire de l'Alberta Financial Services Corporation (AVAC) et du Crédit agricole.

L'usine de fabrication a commencé ses activités et comptait cinq employés en août 2001. Le client poursuit sa recherche de gros comptes de vente et, à ce jour, a toujours respecté le calendrier de remboursement de son prêt.

Prêt aux entreprises - Projet 2

Dans ce cas, le client avait besoin d'un prêt aux entreprises pour acheter deux maisons préfabriquées qu'il comptait garder en inventaire et pour obtenir du fabricant les droits de distribution exclusifs pour le Nord-Est de l'Alberta et le Nord-Ouest de la Saskatchewan. Le prêt de 125 000 \$ a été accordé le 28 mars 2002 pour une période de cinq ans; ce prêt était remboursable sur 60 mois et renouvelable à tous les 12 mois. Le taux d'intérêt du prêt était de 8 % par année. Le financement supplémentaire provenait d'un investisseur privé et de l'avoir des propriétaires.

Les maisons ont coûté 110 000 \$ et ont été financées par l'investisseur privé et l'avoir des propriétaires. La propriété est un actif de la société. Il en est résulté une entreprise viable, qui n'aurait pu autrement voir le jour; cette entreprise offre un service qui n'existe pas ailleurs dans la localité et les environs. En 2002, les ventes ont été supérieures aux projections, et l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires annuel de deux millions de dollars par année au cours de ses 11 premiers mois et demi d'exploitation. Deux emplois à temps plein et deux autres à temps partiel ont été créés par l'entreprise, qui a également pris en charge la distribution dans une région voisine.

Prêt aux entreprises - Projet 3

Ce cas consistait à financer l'achat de stocks et d'actifs pour une entreprise existante. Le prix d'achat déclaré est de 150 000 \$. Un prêt de 53 000 \$ a été accordé le 10 septembre 2001 pour une période de quatre ans, à un taux d'intérêt préférentiel majoré de 2 % pour les premiers 25 000 \$ et de 4 % pour les 28 000 \$ restants. Le financement a été fourni par le

fonds jeunesse et le fonds général d'investissement, et le financement supplémentaire provenait des avoirs du propriétaire.

L'entreprise, qui se porte très bien, a été transférée à de jeunes entrepreneurs. Le chiffre d'affaires, qui s'élevait à 302 000 \$ en 2000, a atteint 465 344 \$ au cours de la période de 12 mois qui a pris fin en décembre 2002. D'un emploi à temps plein et quatre autres à temps partiel, l'entreprise est passée à deux emplois à temps plein et six à temps partiel.

Prêt aux entreprises - Projet 4

Par l'entremise d'une SADC, un prêt a été accordé pour financer l'achat d'une entreprise existante et y apporter des améliorations. Le propriétaire précédent avait obtenu un prêt de la SADC et avait manqué à son engagement de payer, mais par la suite le prêt avait été entièrement remboursé. Le premier prêt de 68 000 \$ avait été consenti en septembre 1999 pour une période de cinq ans. Un autre prêt de 18 634 \$ a été accordé en janvier 2000 pour une période de cinq ans. Le montant non réglé a été refinancé en février 2003 pour une période de trois ans.

Tout le financement a été fourni par la SADC. À ce jour, l'entreprise a du succès; son chiffre d'affaires est de 250 000 \$ par année et elle emploie cinq personnes à temps plein et entre trois et cinq personnes à temps partiel.

Prêt aux entreprises - Projet 5

Une personne qui avait participé au Programme d'aide au travail indépendant en 2001 s'est par la suite adressée à la SADC dans l'espoir d'obtenir un prêt aux entreprises. En 2002, cette personne a bénéficié d'un encadrement pour planifier la création de son entreprise et d'une aide pour préparer ses feuilles de calcul électronique et ses prévisions. Un prêt de capital lui a également été accordé en décembre 2002; ce financement devait servir de fonds de roulement, lui permettre de faire du rattrapage dans les sommes à verser, et de financer l'acquisition de stocks supplémentaires et de matériel. Le prêt octroyé s'élevait à 80 000 \$ pour une période de trois ans et devait être amorti sur dix ans.

La société possédait des capitaux propres de 69 000 \$, qui comprenaient du matériel, des stocks et une remorque. Un associé passif avait cosigné l'emprunt. La société se porte bien et a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 80 000 \$, qui devrait grimper à 199 000 \$ en 2003 et à 358 000 \$ en 2004. Le personnel, qui se compose présentement de deux personnes, devrait augmenter à quatre ou cinq personnes. La société vend présentement ses produits dans l'ensemble du Canada, et des indices donnent à penser que son expansion se poursuivra et qu'elle a de bonnes chances de percer sur le marché américain. Il est cependant trop tôt pour établir des prévisions concernant l'augmentation du chiffre d'affaires annuel.

N'eut été du prêt de la SADC, l'entreprise aurait cessé ses activités et aurait été perdue pour la région où elle est située.

Prêt aux entreprises - Projet 6

Dans ce cas, le client avait besoin d'un financement pour l'expansion d'une entreprise de génie logiciel, et d'un fonds de roulement pour mettre en œuvre un plan de marketing d'applications logicielles destinées à l'industrie forestière. Le 19 janvier 2000, un prêt de 125 000 \$ a été octroyé à l'entreprise pour une période de cinq ans, à un taux d'intérêt préférentiel majoré de 3 %. Le prêt a été entièrement remboursé en novembre 2002.

La Banque Royale a également accordé un financement à l'entreprise et, en décembre 2000, c'est-à-dire pendant la période de remboursement du prêt de la SADC, la Banque de développement du Canada lui a octroyé un prêt de 250 000 \$. Pour que l'entreprise puisse obtenir le prêt de la Banque de développement du Canada, la SADC a accepté le rang de troisième prêteur, derrière la Banque Royale.

Le chiffre d'affaires, qui s'élevait à 647 000 \$ pour l'année se terminant en juin 2000, a atteint 3,4 millions de dollars pour l'année se terminant en juin 2002. Durant la même période, le personnel de l'entreprise est passé de 13 à 32 personnes.

Prêt aux entreprises - Projet 7

Une SADC a accordé un prêt pour l'aménagement d'un premier gîte destiné aux héliskiéristes et d'un second destiné aux pêcheurs dans le Nord de la Colombie-Britannique. Le premier prêt (7 750 \$) a été accordé en juin 1997; il a été suivi d'un second prêt (75 000 \$) pour la construction du gîte destiné aux héliskiéristes en 1998. Un troisième prêt (25 500 \$), devant servir à aménager le gîte pour les pêcheurs, a été octroyé en 1999. Les trois prêts, qui sont en grande partie remboursés ou en bonne voie de l'être, provenaient du financement de base alloué à DEO.

Huit entrepreneurs locaux ont été embauchés pour la construction des gîtes, et le centre de villégiature est exploité à sa pleine capacité. Les deux gîtes ont créé un nouveau créneau touristique. Ils emploient des gens du milieu et procurent une visibilité internationale à la région.

Prêt aux entreprises - Projet 8

En 2001, une SADC a accordé un prêt de 250 000 \$ (provenant du financement de base de DEO et comportant une période de remboursement de 15 ans et des versements mensuels) à une entreprise qui avait mis au point un logiciel de gestion destiné à une industrie en

particulier, à partir des logiciels utilisés par celle-ci au cours des vingt dernières années. Dans ce cas, le client avait besoin de capitaux pour peaufiner son produit et mettre sur pied ses services commercialisation. Le plan consistait à créer une entité indépendante ou une filiale responsable uniquement de la commercialisation du logiciel et de la fourniture des services à la clientèle.

La Banque de développement du Canada a fourni les fonds supplémentaires dont le client avait besoin, et le prêt était garanti par une hypothèque immobilière sur les principaux biens personnels de l'emprunteur et par le contrat de prêt. Une visite sur les lieux a été effectuée en janvier 2002. À cette époque-là, le client n'avait pas encore commercialisé le logiciel car le produit devait être modifié afin d'être mieux adapté aux besoins de l'industrie concernée.

Prêt aux entreprises - Projet 9

Dans ce cas, un client avait besoin d'un prêt de 9 200 \$ pour financer les stocks et le matériel d'une entreprise. Le coût total du projet était de 28 200 \$, dont 19 000 \$ provenaient de l'avoir du propriétaire. À ce jour, l'entreprise est une réussite et a permis de créer un poste à temps plein. Elle est également à l'origine d'une nouvelle initiative touristique au sein de la collectivité.

Prêt aux entreprises - Projet 10

En mars 2001, un client a sollicité un prêt de 150 000 \$ pour l'achat d'un séchoir rotatif et d'un brûleur de poussières. La SADC et le fonds d'emprunt communautaire spécialisé en foresterie ont fourni un capital nominal de 150 000 \$; cet argent provenait d'un fonds de foresterie et d'un fonds d'investissement, et a été versé au client en juin 2001 pour l'achat du matériel et la réalisation d'un plan d'expansion visant à accroître la capacité de production de la scierie.

Les états financiers indiquent que, pour l'exercice se terminant le 31 juillet 2000, le chiffre d'affaires était légèrement supérieur à trois millions de dollars et qu'en 2002, il avait tout juste dépassé les 7,2 millions de dollars. L'entreprise emploie aujourd'hui 39 personnes à temps plein, dont le salaire moyen dépasse les 14 \$ l'heure, selon le poste qu'elles occupent et leur ancienneté. De plus, le niveau de la production a augmenté de 50 %, passant de 50 000 à 75 000 tonnes par année, le principal facteur dynamique étant l'obligation de desservir des marchés étrangers et de maintenir les relations d'affaires existantes.

Prêt aux entreprises - Projet 11

En janvier 2001, un client a demandé à une SADC de lui prêter 27 750 \$ pour établir, dans une collectivité locale, une entreprise pour laquelle il existait des marchés secondaires dans

les collectivités voisines. À cette époque, aucune entreprise concurrente n'était installée dans la région et le taux d'intérêt avait été fixé à 9 %.

Le client a obtenu son financement du Programme Jeunes entrepreneurs, du Programme Jeunesse de la Première nation NACCA et d'Entreprise autochtone Canada. La SADC a également établi un partenariat avec la tribu Wich Chi Way Win afin de réduire le risque encouru, lequel est passé de 27 500 \$ à 13 750 \$.

L'entreprise devait créer deux emplois à temps plein et un emploi à temps partiel, et il était possible que d'autres emplois soient créés par la suite. Le rendement de l'entreprise est assez satisfaisant et le conseil d'administration de la SADC a approuvé, le 23 janvier 2003, un autre prêt qui servira à acheter du matériel et à agrandir l'espace d'entreposage et la zone réservée au service à la clientèle.

Prêt aux entreprises - Projet 12

Un programme de crédit par les pairs a été créé, sous forme de partenariat entre la Banque de développement du Canada et une SADC. Le montant que les participants au programme peuvent emprunter est fixé à 5 000 \$ par personne. Cinq groupes de crédit par les pairs, regroupant présentement 25 personnes, ont été mis sur pied dans une collectivité des Premières nations. La taille idéale de ces groupes va d'un minimum de quatre personnes à un maximum de sept. La Banque de développement du Canada et la SADC ont récemment signé une entente prévoyant un prolongement de deux ans du programme, soit jusqu'en 2005.

En tout, le capital impayé du prêt ne peut excéder 40 000 \$, et le bureau du conseil de bande autochtone participe au programme général par des contributions en nature et des recommandations. De son côté, la Banque de développement du Canada a accepté d'aider à l'organisation des séances de formation durant les deux années de prolongement du programme. Comme chaque prêt doit être remboursé en 12 mois, des séances de formation sont offertes à tous les trois mois afin de préparer les participants à exploiter une entreprise.

Depuis sa création, le programme semble remporter du succès. La participation au programme a augmenté, les taux de remboursement atteignent les 98 % et les participants ont pu améliorer leurs compétences en affaires tout en ayant accès à d'autres programmes et ressources, à l'intérieur de la collectivité et dans les agglomérations voisines.

Prêt aux entreprises - Projet 13

Dans ce cas, le requérant a obtenu 18 100 \$ (qui doivent être amortis sur cinq ans, à un taux d'intérêt de 8,75 %) pour démarrer une petite entreprise de réparation d'équipement; cette somme devait servir à acheter des pièces de rechange, du matériel de bureau, une remorque

et des outils, et à aménager les locaux loués. Toutefois, le requérant a par la suite abandonné l'entreprise et accepté un nouvel emploi à temps plein. Il continue de faire des versements périodiques sur le solde de son compte car l'emprunt est garanti par une propriété appartenant à sa femme.

Prêt aux entreprises - Projet 14

Dans ce cas, trois personnes ont demandé le financement d'un projet afin d'acheter et d'exploiter une franchise à Brandon. Le prêt est garanti par des billets signés par les emprunteurs, par des hypothèques de deuxième rang sur leurs résidences, ainsi que par des hypothèques mobilières, par un contrat de garantie générale et une assurance sur tous les actifs d'entreprise, et par une assurance-vie obligatoire. Dans sa présentation devant le comité responsable de l'examen des investissements, le directeur de la SADC a estimé le risque de modéré à faible. Le prêt a été financé à même le financement de base de DEO; le montant du prêt est de 125 000 \$ pour une période de dix ans, à un taux d'intérêt de 10 %. L'apport des propriétaires s'élève à 60 000 \$ (ou 32 % du financement total du projet). Le commerce franchisé est toujours exploité et est assez rentable, même s'il en est encore à la phase de démarrage.

Prêt aux entreprises - Projet 15

Un client avait besoin d'un prêt de capital pour acheter un magasin franchisé, ce qui lui permettrait d'exploiter sa propre entreprise tout en créant plusieurs possibilités d'emploi. Ce magasin répond à un besoin des consommateurs qui cherchent à se procurer des objets usuels de qualité à un prix abordable.

Le montant total du prêt s'élevait à 123 000 \$ plus des frais uniques de dossier et d'administration de 2 460 \$. Le prêt doit être remboursé sur une période de trois ans prenant fin le 1^{er} décembre 2004. L'organisme Women Entrepreneurs of Saskatchewan aurait fourni un financement supplémentaire de 100 000 \$, et les propriétaires ont investi 60 145 \$ dans l'aventure. Depuis sa mise en route, le projet donne de très bons résultats et la propriétaire a remporté un prix pour avoir dépassé ses objectifs en matière de recettes.

Prêt aux entreprises - Projet 16

Dans ce cas, un prêt a été accordé sous forme de participation en capital dans une société ayant un investissement en actions, à un taux de rendement interne de 22 %, avec versements en juin de chaque année. Le projet s'inscrit dans le cadre d'une stratégie forestière et a également reçu un soutien financier de la collectivité et de la Crown Investments Corporation. Les résultats prévus comprenaient la création de 16 à 20 emplois,

le rachat réussi des actions et la stabilisation de la collectivité en augmentant sa capacité de diversification économique.

Le rachat des actions devait s'étaler sur soixante mois. Au cours du 36^e mois, la moitié des actions seraient rachetées; viendraient ensuite un rachat d'un quart des actions durant le 48^e mois et un dernier rachat du reste des actions dans le courant du 60^e mois. Des pénalités pouvaient être imposées si les paiements ou les rachats d'actions ne respectaient pas l'échéancier établi.

Prêt aux entreprises - Projet 17

Les propriétaires voulaient acheter un immeuble et le rénover pour en augmenter la capacité. En novembre 2002, la SADC leur a accordé un prêt de 125 000 \$ pour une période de soixante mois. Le financement provenant de la SADC, du Northern Enterprise Fund, d'une seconde SADC et d'un commerçant affilié (hypothèque de deuxième rang).

Le but du prêt était de créer une entreprise prospère et viable ainsi que des possibilités d'emploi. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 800 000 \$ en 2002, et ses recettes devraient atteindre 1,14 million de dollars en 2003 en raison de l'agrandissement effectué. Le personnel, qui était composé de 17 personnes auparavant, est sur le point de passer à 23 personnes, ce qui représente un ajout de six postes attribuable au prêt.

Prêt aux entreprises - Projet 18

Un client avait besoin de financement pour aménager une usine dans laquelle les produits des agriculteurs locaux pourraient subir une transformation à forte valeur ajoutée afin de répondre aux demandes des marchés de Taïwan, de Corée du Sud, du Japon et de Chine. Le projet devait débuter en avril 2003, mais le plan d'affaires comprend un plan de secours prévoyant le report en 2004 des premières activités d'exploitation.

Le financement nécessaire à la réalisation du projet provient d'investisseurs coréens, d'institutions financières, d'investisseurs locaux, de RM Strathclair et de la SADC. L'investissement total s'élève à 1 800 000 \$, et la contribution de la SADC est de 125 000 \$. La société prévoit employer neuf personnes à la fin de la deuxième année d'exploitation.

Développement économique communautaire - Projet 1

Un camp d'été d'une semaine pour les jeunes a vu le jour en 1997; le principal objectif du camp était de leur faire acquérir les compétences de base nécessaires pour créer une entreprise et se lancer en affaires. Le camp a mis sur pied par la SADC Entre Corp, mais 14 autres SADC y participent maintenant à titre de partenaires. Chaque SADC envoie quatre campeurs et deux bénévoles pour la semaine.

Le programme du camp comprend des conférences, la promotion du travail d'équipe, des techniques d'animation, l'acquisition de compétences fonctionnelles de base et différentes activités de loisirs et de sports. Des équipes sont formées pour la semaine, et chaque équipe est responsable de l'exploitation de son « entreprise ». Des employés d'une banque viennent passer une journée au camp afin de rencontrer les équipes et participer à une séance dont le thème est « la demande de financement ». Chaque groupe obtient de la banque un prêt variant entre 300 et 500 \$ pour financer son projet de la semaine. Une cérémonie de remise de récompenses et une foire commerciale ont lieu à la fin du camp afin de réunir des fonds pour rembourser les prêts et générer un petit profit pour chaque équipe.

Trente jeunes ont participé au premier camp; ce nombre a ensuite grimpé à 60 puis à plus de 100 l'année dernière. Outre le programme de camp, la SADC gère un programme de « conseillers en formation » pour les anciens campeurs qui veulent continuer de participer au camp. Avant l'ouverture du camp annuel, les conseillers reçoivent une formation en secourisme, en communication et en gestion d'entreprise.

Chaque SADC partenaire du programme tente d'obtenir les fonds dont elle a besoin en s'adressant aux associations communautaires et aux entreprises locales. Parmi les commanditaires du camp figurent DEO, Développement des ressources humaines Canada, Shell Canada et d'autres entreprises locales. Les organisations communautaires et les entreprises qui parrainent un campeur sont mises en contact avec lui. À Medicine Hat, les campeurs doivent présenter à leur parrain, à la fin du camp, le produit qu'ils ont mis au point et le plan d'affaires qu'ils ont élaboré. En dernier lieu, Alberta Education a approuvé le camp et lui a attribué l'équivalent de deux crédits dans le programme de formation professionnelle et technique offert dans les écoles secondaires.

Développement économique communautaire - Projet 2

Le 28 février 2003, 78 personnes ont participé à un atelier régional de visualisation de l'avenir, qui a duré toute la journée. Parmi les participants, il y avait des représentants des Premières nations et de différents secteurs d'activité (c.-à-d. les forêts, les pêches, le tourisme, le pétrole et le gaz, et l'agriculture), des étudiants des écoles secondaires de la région, des personnes âgées, et des délégués de tous les paliers de gouvernement ainsi que le ministre provincial du Développement économique. L'atelier d'un jour était coordonné et animé par la société de développement communautaire de Lakeland.

La phase de planification de cet atelier, qui était l'un des deux projets de développement économique communautaire financés par DEO, s'est étalée sur quatre mois. Trois animateurs envoyés par Alberta Economic Development ont participé à ce projet.

L'objectif de cet atelier était d'élaborer une vision et un plan stratégique de développement économique pour la région, et de s'entendre sur une façon d'étudier les enjeux régionaux. Avant la tenue de cet événement, jamais les différentes parties intéressées ne s'étaient réunies. Certains ont demandé que l'expérience soit reprise dans deux ans afin d'examiner les progrès accomplis et réévaluer les stratégies et les priorités.

Développement économique communautaire - Projet 3

La SADC Lesser Slave Lake a facilité la création du comité d'examen des bassins d'alimentation, en prévision de l'initiative de développement durable de Lesser Slave Lake, et lui a fourni des services de secrétariat, de consultation et d'administration. Le comité d'examen des bassins d'alimentation est un sous-comité de la société de développement de Lesser Slave Lake, et les mandats qui lui ont été confiés sont les suivants :

- ❑ En consultation avec les groupes intéressés, élaborer un plan intégré de développement durable pour Lesser Slave Lake.
- ❑ Assurer un dialogue efficace entre le comité et tous les groupes intéressés.
- ❑ Déterminer comment obtenir des appuis significatifs pour examiner les questions relatives au développement durable du lac.
- ❑ Aider à réunir et à assimiler les données relatives au développement durable.
- ❑ Agir comme un catalyseur en facilitant l'étude des moyens d'assurer le développement durable du lac.
- ❑ Être proactif et visionnaire.

Tel que mentionné ci-dessus, la SADC a participé à la formation du comité et continue de lui fournir des services et un appui financier qui a totalisé un peu plus de 17 000 \$ au cours de l'exercice 2001-2002. Les villes de High Level et de Slave, le district municipal de Lesser Slave Lake, le ministère albertain de l'Environnement et d'autres intervenants de l'industrie font aussi des contributions financières, et le plan de gestion de l'eau est financé par le ministère de l'Environnement de l'Alberta.

À cause du rôle de coordination joué par la SADC, le comité a pu s'appuyer sur la collectivité pour accroître sa capacité d'influencer le gouvernement, et a obtenu des résultats supérieurs à ceux qu'auraient pu donner des démarches individuelles. Le ministère albertain de l'Environnement a donc accepté de fournir un financement important pour la réalisation d'une étude d'une durée de quatre ans (plan de gestion de l'eau) sur Lesser Slave Lake et ses bassins. Le ministère de l'environnement de l'Alberta considère également ce groupe comme le principal contact pour les questions relatives au lac. Le principal objectif de cette initiative est de favoriser le développement économique durable des collectivités voisines et des industries situées dans la région des bassins versants hydrographiques.

Développement économique communautaire - Projet 4

Dans ce cas, la société de développement économique de Mackenzie tient lieu de secrétariat à un comité de consultation publique (CCP) sur les forêts de High Level. Ce comité est composé de représentants de groupes d'intérêt, d'organisations gouvernementales et de l'industrie. Il a été formé pour mener une consultation publique, conformément à l'une des exigences de la nouvelle convention de gestion des forêts de la division du bois d'œuvre de High Level. Travaillant de façon vraiment indépendante des deux grandes scieries de la région, qui emploient directement et par l'entremise d'entrepreneurs près de 1 000 personnes, le CCP représente les intérêts de la collectivité, propose des orientations et donne son avis sur les activités et la planification de l'entreprise. Le mandat du CCP englobe les aspects suivants :

- ❑ Assurer la liaison entre le public et l'industrie afin de faciliter l'échange de renseignements et faire en sorte que les enjeux et préoccupations soient examinés de manière efficace et professionnelle.
- ❑ Promouvoir une gestion responsable de la forêt dans l'intérêt présent et futur des parties intéressées, en insistant tout particulièrement sur la protection de l'environnement et le développement économique.

Les groupes représentés au CCP comprennent, entre autres, des Premières nations, le gouvernement, des municipalités locales, des trappeurs, des ouvriers forestiers, des compagnies forestières, des utilisateurs de la forêt à des fins de loisir, des associations touristiques, l'industrie pétrolière et gazière, des groupes voués au développement économique et à la protection de l'environnement, ainsi que des groupes de protection de la faune. La participation de la SADC a commencé au début des années 1990 et se poursuit encore aujourd'hui.

Les deux scieries fournissent tout le financement nécessaire aux activités du CCP, et la SADC reçoit 12 000 \$ par année pour ses services. Cette somme aide les membres du comité à remplir leurs fonctions.

Développement économique communautaire - Projet 5

Le Centre d'aide aux entreprises du Sud-Ouest de l'Alberta a été l'élément moteur de la création et de l'exploitation de la Cowboy Trail Tourism Association dont il est également un membre fondateur; cette association est une initiative touristique qui relie entre elles les collectivités installées en bordure des routes 22, 5 et 6, de Cardston à Mayerthorpe. L'Association est une alliance qui regroupe 26 municipalités, 13 chambres de commerce, six grandes attractions rurales et 155 exploitants du secteur privé. À titre de membre fondateur,

la SADC fait des contributions en nature sous forme de personnel et de soutien administratif; ces contributions sont possibles grâce au financement de base fourni par DEO.

Le projet a été mis sur pied pour promouvoir l'utilisation de ces routes à titre de trajet touristique panoramique et de voie alternative. La campagne vise à faire connaître au public les collectivités du pied des montagnes et leurs attractions, ce qui comprend le patrimoine « western », des musées et des centres d'interprétation, des artisans et les charmes des petites villes. L'objectif à plus long terme est de créer une organisation commerciale suffisamment forte pour convaincre le public que la région leur offre des vacances à la ferme, des centres d'équitation, des randonnées pédestres et équestres de qualité comparable à celle d'autres destinations bien connues. L'intégration de tous les produits touristiques de l'Ouest devrait se traduire par un marketing plus efficace de la région.

Développement économique communautaire - Projet 6

Dans ce cas, la Société d'aide au développement des collectivités de West Yellowhead est l'organisation qui a facilité l'élaboration du projet Grande Alberta Trail, une initiative de commercialisation du tourisme, réalisée en collaboration avec les collectivités du Centre-Ouest de l'Alberta, ayant pour but d'attirer davantage de touristes en leur proposant un trajet précis qui s'étend sur 1 200 km. Tout au long de ce trajet, qui emprunte les routes 16, 40 et 43, les touristes sont invités à découvrir des attractions, à vivre des aventures et à participer à une foule d'activités. Le projet Grande Alberta Trail regroupe des collectivités partenaires et des partenaires experts tels que Economic Development Edmonton et Travel Alberta. Plus d'une centaine d'exploitants d'entreprises touristiques participent également à l'exécution du projet.

La SADC participe au projet depuis 2000 et a joué un rôle plus actif de facilitation en 2001. Le financement de base fourni par DEO permet à la SADC de faire une contribution en nature sous forme de personnel auxiliaire et, cette année, l'initiative a bénéficié d'un financement supplémentaire de 42 400 \$ provenant des municipalités partenaires, des recettes publicitaires, d'Alberta Tourism et d'entreprises partenaires.

Depuis sa mise sur pied, le projet Grande Alberta Trail aurait eu les retombées suivantes :

- ❑ Augmentation du nombre de partenaires parmi lesquels figurent maintenant 11 collectivités, deux groupes d'intérêt et quatre organisations ressources.
- ❑ Production et distribution de 40 000 brochures sur Grande Alberta Trail.
- ❑ Relancement du site Web de Grande Alberta Trail.
- ❑ Mise en service d'une ligne téléphonique sans frais permettant de joindre Edmonton Tourism.

- ❑ Meilleure information de la population grâce à une couverture médiatique comprenant entre autres des articles dans les journaux et revues, des annonces dans les stations de radio régionales et d'autres activités de promotion dans différents médias.
- ❑ Accueil du deuxième circuit-information auquel participaient 21 représentants d'Edmonton Tourism, de Travel Alberta, des municipalités et des exploitants d'entreprises touristiques locales, ainsi que des journalistes, des photographes et des rédacteurs touristiques.
- ❑ Diffusion active de l'information dans le cadre d'ateliers, de foires commerciales et de présentations devant différentes organisations locales.

Développement économique communautaire - Projet 7

Ce projet consiste à créer une destination touristique artistique et culturelle, le centre des arts et de la culture de Gitlaxdamix. Ce centre rend des services aux touristes et aux entreprises commerciales, répond aux besoins locaux en matière de loisirs artistiques, et fait profiter les visiteurs de vues panoramiques sur la vallée de Nass, en plus de constituer une halte logique pour les voyageurs de passage. La conception de l'immeuble permet de louer des locaux à trois entreprises commerciales, des artisans locaux, et de mettre des salles de réunion à la disposition des résidents de la municipalité. Une cuisine peut également être louée pour en faire un petit café-restaurant.

Le projet a été géré conjointement par la SADC 16/37 et le village de New Aiyansh; son coût total s'élève à 520 350 \$ et la contribution de la SADC, à 200 000 \$. Le projet a été complété entre mars et mai 2002; la construction avait débuté en 2001 (les travaux de construction ont cessé temporairement durant les mois d'hiver, principalement pour assurer la sécurité des travailleurs).

Ce projet devrait faciliter la diversification de l'économie en augmentant le tourisme dans la région. Quatre résidents locaux ont été embauchés pour réaliser les travaux de construction, qui se sont étalés sur une période de six mois; le projet a donc eu des retombées positives pour un entrepreneur local et un dépanneur de la collectivité.

Développement économique communautaire - Projet 8

Le Programme d'aide au travail indépendant est un programme d'une durée de deux semaines, qui a été offert pour la première fois en avril 2000 par la SADC Central Island et auquel il est possible de s'inscrire à tous les mois; ce programme est un cours de type scolaire sur la planification et l'exploitation d'une entreprise (p. ex. la commercialisation, l'établissement de budgets, le financement, etc.) et s'adresse aux personnes bénéficiant d'une aide au revenu. Le programme permet également aux participants d'évaluer leurs

compétences (communication, recherche, sens de l'organisation, relations interpersonnelles, leadership, capacités financières, créativité et capacités opérationnelles), puis d'élaborer un concept d'entreprise, un plan d'action personnel et un plan de commercialisation qui sont ensuite critiqués par l'instructeur et leurs pairs. Il n'y a aucun coût pour les participants, mais ceux-ci doivent d'abord prendre part à une entrevue d'évaluation avec un conseiller afin de déterminer leur admissibilité au programme; une fois le programme terminé, ils doivent également se présenter à une entrevue de suivi.

Les personnes intéressées peuvent, en collaboration avec le personnel du ministère provincial et le conseiller de la SADC, élaborer une entente sur l'amélioration de leur employabilité; une fois l'entente conclue, elles sont invitées à participer à un séminaire sur le plan d'affaires ainsi qu'à différents ateliers (p. ex. tenue de livres, publicité, ventes, réseautage, etc.) puis à présenter une demande d'aide financière pour une durée maximale d'un an. La demande d'aide financière doit être accompagnée entre autres d'un plan d'affaires achevé qui est ensuite examiné par un comité de sélection qui rencontre le requérant. Pour être admissible à cette aide, il faut participer activement à l'exploitation de l'entreprise, au moins 35 heures par semaine, et en être propriétaire à au moins 51 %.

Le contrat est conservé par un ministère provincial et, pour la période comprise entre le 1^{er} avril et le 30 novembre 2002, le taux de réussite visé chez les participants était de 85 % et l'objectif était de recruter cinq participants par mois. Plus de 90 clients ont participé au programme entre avril 2000 et le 31 mars 2002, avec un taux de réussite de 81 %. L'examen de vingt formulaires d'évaluation (choisis au hasard) remplis par les participants a permis de constater :

- ❑ Que tous étaient satisfaits des cours, qui semblaient répondre à leurs attentes, et qu'ils n'hésiteraient pas à les recommander à d'autres.
- ❑ Qu'une note moyenne de 4,7, sur une échelle de cinq points dans laquelle « 5 » correspond à « excellent », avait été attribuée pour la qualité des cours.

Parmi ceux qui ont terminé le programme avec succès au cours de la période mentionnée ci-dessus, 38 % ont cessé de s'intéresser au travail indépendant, tandis que les autres ont poursuivi la formation axée sur la préparation d'un plan d'affaires. Dans ce dernier groupe, 24 ont réussi à préparer des plans d'affaires et ont pu bénéficier du Programme d'aide au travail indépendant; à ce jour, au moins sept d'entre eux ont réussi à créer leur entreprise.

Développement économique communautaire - Projet 9

Dans le cadre d'une initiative de développement des possibilités locales, la SADC Central Kootenay a accepté de financer une étude préparatoire à l'élaboration et à la mise en œuvre initiale d'un projet de développement économique communautaire, désigné sous le nom de Entrepreneurial Capacity Test for Communities (test de vérification des capacités des

entreprises à l'intention des collectivités). Ce nom a par la suite été remplacé par Business Vitality Index (indice de vitalité des entreprises). Il s'agit d'un outil de diagnostic élaboré par la SADC, qui sert à évaluer la compatibilité des collectivités avec les entreprises, en cernant leurs atouts, leurs lacunes, leurs faiblesses et les possibilités qu'elles offrent aux entrepreneurs.

Le financement accordé devait servir à établir des diagnostics pour deux collectivités de Central Kootenay. Après que la proposition originale eut été modifiée, un financement de 8 000 \$, venant de DEO, a été accordé en mars 2002. La réalisation du projet a nécessité un important appui de la collectivité, qui a pris la forme d'une participation aux groupes de discussion.

L'indice de vitalité des entreprises doit servir à stimuler la collaboration des collectivités à la conception et à l'élaboration de plans d'adaptation et de projets de développement économique communautaire. Il cherche également à « semer » des possibilités de développement économique local qui favorisent la diversification des collectivités, à susciter des partenariats et à attirer les ressources supplémentaires indispensables à la mise en œuvre d'un plan de transition.

Les témoignages recueillis permettent de croire que le projet a été bénéfique pour les collectivités concernées. Mais pour le moment, il existe peu de données tangibles confirmant que les collectivités en cause ont posé des gestes tenant compte des résultats révélés par l'indice de vitalité des entreprises. Un exploitant forestier aurait mis en œuvre certaines des mesures à court terme proposées.

Développement économique communautaire - Projet 10

En janvier 2003, une stratégie pour le développement économique de Valemount a été présentée à la SADC Fraser Fort George; le projet de stratégie était accompagné d'une demande de financement pour élaborer un plan d'action communautaire et pour soutenir une initiative d'adaptation économique de la collectivité à l'industrie des résineux. Le projet devrait permettre de dégager une « vision communautaire », décrivant l'avenir souhaité pour l'entreprise, pour l'industrie et pour la collectivité en général.

Le projet prévoyait la tenue de deux forums publics en présence d'animateurs et de deux réunions des parties intéressées comprenant des représentants de l'industrie forestière, de l'industrie touristique et d'autres secteurs. Le premier forum (le 17 février 2003) comprenait une présentation sur une stratégie de développement économique existante et des comptes rendus portant sur les stratégies des principaux secteurs (p. ex. ceux du tourisme, de la foresterie, de la technologie et des communications). Les participants à la deuxième rencontre publique (le 22 février 2003), qui durait une journée complète, étaient invités à proposer d'autres possibilités. Le rapport final devait être prêt le 31 mars 2003.

Un compte rendu de réunion, daté du 22 février 2003, souligne que l'atelier a fourni l'occasion de commencer sur-le-champ l'examen des buts et des initiatives présentés dans la stratégie initiale de développement économique. L'atelier réunissait 30 participants qui représentaient quatre groupes d'activités économiques, à savoir, le tourisme, la foresterie, les transports et la « croissance ». Sept grandes possibilités et initiatives ont été décrites par le groupe du tourisme qui souhaitait transformer Valemount en une destination et en un centre de service pour les randonnées dans l'arrière-pays, pour le tourisme d'aventure douce et pour l'écotourisme. Pour sa part, le secteur de la foresterie souhaitait encourager la création de petites usines à valeur ajoutée en confiant un rôle de « carrefour » à un gros exploitant, et avait cerné trois grandes possibilités. D'autres possibilités ont été avancées dans les secteurs de la foresterie, des transports et de la mise en valeur du potentiel de la collectivité.

Une autre mise à jour de projet fait référence à un rapport final qui décrit les forces et les faiblesses, ainsi que les possibilités les plus viables de développement économique pour Valemount et pour la région. Ce rapport incitera sûrement la collectivité à s'engager dans un processus positif de modification de caractère économique et de revitalisation. En dernier lieu, l'annexe à l'accord de financement avec DEO expose le résultat souhaité, soit celui d'amener les partenaires à investir davantage dans les priorités stratégiques de développement économique, qui cherchent à favoriser le développement durable des collectivités.

Développement économique communautaire - Projet 11

À la demande du conseil d'administration de la Fraser Heritage Society, la SADC North Fraser a accepté de jouer un rôle de premier plan dans la préparation d'une proposition présentée à la Direction du patrimoine de la province pour la cession d'un site patrimonial. Bien que sous les auspices de la SADC, cette proposition demande que la responsabilité de préserver les biens à valeur patrimoniale qui se trouvent sur le site ainsi que celle d'exploiter le site soient confiées à une organisation locale, mais que la province demeure propriétaire des bâtiments et des collections. Différents groupes communautaires ont formé un comité de gestion qui devrait devenir le principal responsable de l'administration des activités quotidiennes du site. La SADC a présidé les réunions de ce comité, formé un sous-comité pour superviser la préparation de la proposition et rédigé le texte de la proposition.

En plus de faciliter et de diriger la préparation de cette proposition issue de la collectivité, la SADC travaille en collaboration avec des bandes locales et un exploitant forestier à la mise sur pied d'un centre d'interprétation sur le site de Kilby, dont le mandat serait de faire connaître l'histoire des activités et des opérations forestières dans la région. Le conseil d'administration de la Fraser Heritage Society, la Première nation et des groupes d'intérêts

communautaires ont endossé une lettre présentée par Peter Kilby, un descendant de la famille initiale.

Le personnel de la SADC a organisé et animé la rencontre communautaire qui a eu lieu le 3 mars 2003 et à laquelle plus de 40 personnes ont pris part. Dans sa lettre, Peter Kilby affirme que la collectivité a accueilli favorablement son projet et qu'elle est d'accord au sujet de l'orientation proposée.

Développement économique communautaire - Projet 12

Créée en 1997, la Regional Watershed Coalition de la vallée du Fraser a pour objectif d'encourager les collectivités à jouer un plus grand rôle dans la conservation des bassins hydrographiques. La coalition a vu le jour à l'instigation de la SADC North Fraser, qui a fourni un coordonnateur bénévole au projet. Au départ, la coalition ne regroupait que 15 participants alors qu'elle représente aujourd'hui plus de 80 groupes et plus de 200 membres individuels. Elle compte dans ses rangs des représentants des Premières nations, d'organismes gouvernementaux, de municipalités, du district régional de la vallée du Fraser, d'exploitants agricoles et forestiers, de groupes de pêcheurs et de groupes et organisations communautaires qui s'intéressent à la gestion de l'environnement. Il n'existe pas de structure organisationnelle formelle, et le processus se voulait englobant. En 1997, la coalition initiale a pris le nom de Fisheries Renewal BC Partnership Group et a reçu des subventions qui lui ont permis de réaliser plus de 60 projets dans le canyon central, inférieur et supérieur du Fraser. Ces projets consistaient notamment à répertorier et cartographier les régions riveraines, à estimer et augmenter les stocks, à restaurer des habitats, à éduquer et sensibiliser le public et à planifier des projets communautaires de gestion de l'environnement. Les subventions reçues équivalaient à 1,75 million de dollars et ont permis d'obtenir 2,6 millions de dollars provenant d'autres fonds ainsi que des contributions en nature d'une valeur de 1,3 million de dollars, ce qui signifie qu'au total, 4,35 millions de dollars ont été investis dans l'amélioration des bassins hydrographiques.

En novembre 2000, la coalition a reçu le prix Caring for Ecosystems, décerné par le Fraser Basin Council, et a servi de « modèle » pour la création du Fisheries Renewal Partnership Group dans le canyon supérieur du Fraser – la région du Bas-Cariboo. Cependant, à cause de la dévolution de Fisheries Renewal BC, une société d'État, la survie de ce nouveau groupe n'a pu être assurée. Mais la coalition existe encore et la SADC a fourni le financement nécessaire à l'embauche d'un coordonnateur à temps plein (dont le mandat prend fin en avril 2003).

Développement économique communautaire - Projet 13

Dans ce cas, la SADC Pacific Northwest a versé une contribution de 231 000 \$ pour aider au prolongement d'un quai existant, acheter une nouvelle rampe, apporter des améliorations

aux sentiers et construire une longue maison Tsimshian traditionnelle à Pike Island. Pike Island est un site culturel et écotouristique des Premières nations qui a fait l'objet d'une importante couverture médiatique. La société de développement de Metlakatla et la collectivité de Metlakatla ont réalisé les travaux qui se sont échelonnés du 21 février au 20 mai 2000. Un financement supplémentaire a été obtenu de BC Heritage Trust, une société d'État, et de la société de développement de Metlakatla. Le coût total du projet était de 753 500 \$.

Le rapport final du projet soulignait les retombées suivantes :

- ❑ Création de cinq (5) postes saisonniers à temps plein.
- ❑ Embauche de douze (12) personnes à temps plein pendant la durée des travaux de construction.
- ❑ Embauche de deux (2) employés contractuels pendant la durée des travaux de construction.

Un plan opérationnel de trois ans et un plan de marketing ont également été élaborés pour le site, et un système d'information administrative a été mis en place pour suivre de près les utilisateurs, les recettes et les dépenses.

Développement économique communautaire - Projet 14

Le but premier de ce projet était la restauration d'un village des Premières nations situé sur le site d'un musée de la conserverie, le North Pacific Cannery Village Museum. Il consistait notamment à construire deux répliques des maisons d'origine des Premières nations et un trottoir de bois pour les relier au musée. Le projet permet au musée de dédier un espace à la commémoration du rôle essentiel qu'ont joué les Premières nations dans l'industrie des pêches et de préparer l'aménagement d'un centre d'interprétation consacré aux Premières nations.

La SADC Pacific Northwest et la Port Edward Historical Society (société historique) étaient partenaires du projet qui a débuté le 30 juin 2000 pour se terminer le 31 mars 2002. Le financement a été fourni par la SADC, dans le cadre de l'initiative de développement économique communautaire (250 000 \$), ainsi que par Parcs Canada, deux administrations municipales et la société historique.

Les retombées du projet décrites dans les rapports s'articulent autour de l'agrandissement du musée. Cet agrandissement pourrait augmenter le nombre de visiteurs, bien que le projet ne prévoit pas d'efforts supplémentaires sur le plan de la commercialisation. Les renseignements relatifs au nombre d'emplois créés durant les travaux de construction ou dans la foulée du projet réalisé n'étaient pas disponibles.

Développement économique communautaire - Projet 15

Le Keewatinowi Network est un réseau régional entièrement numérique dont la création a été proposée par la SADC Kitayan pour quatre collectivités des Premières nations, qui habitent une région éloignée du Nord-Est du Manitoba. Cette initiative doit soutenir directement trois technologies innovatrices de l'information et de la communication, et chaque application doit servir d'outil stratégique de développement économique régional pour venir en aide aux quatre collectivités. Ces applications sont les suivantes :

- ❑ Des services de télévision scolaire en mode interactif;
- ❑ Un système de télévision régional;
- ❑ Un fournisseur régional d'accès Internet.

Le projet initial sollicitait des contributions en nature de la SADC, et un organisme régional, Smart Communities (Collectivités ingénieuses), devait fournir un financement de 44 000 \$. Les résultats prévus du projet étaient décrits ainsi :

- ❑ Améliorer le climat socioéconomique de chaque collectivité;
- ❑ Répondre à des besoins prioritaires dans les domaines de l'enseignement, de la formation et des soins de santé;
- ❑ Accroître les économies d'échelle et l'efficacité des programmes offerts par rapport au coût;
- ❑ Offrir davantage de services liés aux programmes dans les axes prioritaires d'intervention;
- ❑ Renforcer la capacité organisationnelle de chaque collectivité de la région;
- ❑ Mettre au point des mécanismes d'échange de renseignements concernant par exemple les « pratiques exemplaires »;
- ❑ Établir des lignes de communications à prix abordable et plus fiables avec Winnipeg et d'autres régions extérieures.

Mais Smart Communities n'a pas approuvé le projet, et la SADC a depuis assuré le suivi d'une initiative « à large bande », en collaboration avec d'autres organisations.

Développement économique communautaire - Projet 16

Ce cas concerne le Churchill North Gateway Council qui réalise des activités générales et spécifiques de promotion pour tenter d'accroître la viabilité du Churchill North Gateway ainsi que l'activité économique que génère cette « porte d'accès ». Le Churchill North

Gateway comprend des systèmes de transport et de distribution qui favorisent directement l'augmentation des mouvements multidirectionnels du commerce et du trafic internationaux et intérieurs via Churchill, au Manitoba, et d'autres centres régionaux du Nord. La SADC North Central Manitoba est perçue comme le principal facilitateur administratif du projet, et elle assure des services de secrétariat.

Les membres du conseil comprennent des représentants de l'industrie, de tous les paliers de gouvernement, d'organismes communautaires (y compris des sociétés de développement), des membres d'office et des spécialistes.

Le projet est présentement mis en œuvre suivant un plan d'activités de trois ans, et tout l'argent provient des droits d'adhésion qui sont fixés à 1 500 \$ pour les membres à part entière et à 750 \$ pour les membres associés. Le projet poursuit plusieurs objectifs, à savoir :

- Améliorer l'image de la « porte d'accès » (Gateway).
- Augmenter le volume des marchandises expédiées via la porte d'accès.
- Surveiller la compétitivité de la porte d'accès.
- Maintenir et améliorer l'infrastructure.
- Trouver des occasions de faire la promotion de la porte d'accès.
- Faire pression pour obtenir des changements qui profiteront à toutes les parties intéressées.

Le conseil n'existe que depuis un peu plus d'un an, mais a déjà obtenu des résultats positifs. Les membres du conseil examinent ensemble la question des prix du transport afin de s'assurer que la porte d'accès peut soutenir la concurrence de ports tels que Montréal et Thunder Bay. De plus, des efforts sont déployés pour tenter de faire adopter des politiques concernant les véhicules de longueur excessive afin de réduire les coûts et accroître la productivité tout en ne perdant pas de vue la sécurité du public.

Développement économique communautaire - Projet 17

Le Stonewall and District Innovative Crops Committee est un projet de partenariat entre des organisations communautaires, le gouvernement local et des citoyens. Les objectifs du projet sont d'assurer la diversité des cultures et de favoriser les activités de transformation et autres activités secondaires. Les membres comprennent des fabricants, des représentants de la chambre de commerce de Stonewall et du district, de la société agricole de South Interlake, de la municipalité rurale de Rockwood, du ministère manitobain de l'Agriculture et de l'Alimentation, et de la SADC NEICOM. Le projet comprend trois phases qui s'étalent sur trois ans, et le financement a été obtenu de plusieurs sources, dont la SADC. En plus d'une contribution financière, la SADC a également fait des contributions en nature

dont la valeur est estimée à plus de 21 000 \$. La première phase de ce projet est presque terminée et fait l'objet d'un examen. Le projet a rehaussé l'image de la SADC dans la collectivité et a augmenté la capacité de développement économique de la collectivité.

Développement économique communautaire - Projet 18

Un plan stratégique de développement du centre-ville de Prince Albert a été élaboré; ce plan organisait le développement autour de la présence du marché et visait à attirer de nouveaux investissements dans le secteur. Le projet a été élaboré et financé conjointement par la ville de Prince Albert et par la SADC Prince Albert and District. Le plan élaboré s'étendait sur six mois et le rapport final provisoire devait être présenté en janvier 2003.

La SADC a fait une contribution de 38 000 \$, tandis que la ville de Prince Albert a pris en charge le reste du financement dont le montant total s'élevait à 75 000 \$. La stratégie devait donner les résultats suivants :

- ❑ Accroître le développement économique grâce à l'attrait que présentent de nouvelles possibilités d'investissement et d'éventuels programmes d'encouragement.
- ❑ S'intéresser aux questions sociales et culturelles.
- ❑ Établir des contrôles sur l'esthétique urbaine, l'architecture et les paysages.
- ❑ Faire connaître les améliorations apportées au quartier des affaires.

La stratégie est présentement examinée par le public et par les principales parties intéressées.

Développement économique communautaire - Projet 19

Le projet du canal Wakaw consistait à élaborer un plan d'activité afin de déterminer la « voie à suivre » ou adopter une stratégie de développement. La collectivité a embauché un cabinet de consultants professionnels pour effectuer ce travail, qui devait être terminé le 31 mars 2003. La contribution de la société de développement de Sagehill avait été fixée à 20 % des coûts du projet, à concurrence de 5 000 \$. La ville et la chambre de commerce de Wakaw ont toutes les deux fait une contribution en nature. Les autres contributions financières étaient des dons faits par des membres de la collectivité.

Les résultats prévus du projet sont de créer une infrastructure locale (p. ex. une société de développement du canal du lac Wakaw), d'accroître la participation de la collectivité locale et de prendre des décisions éclairées, fondées sur les résultats de l'analyse de rentabilisation. Même si le projet ne passe pas à la phase suivante, les nouveaux partenariats établis devraient favoriser, à long terme, une bonne gestion collective du lac.

Développement économique communautaire - Projet 20

Ce projet comprend l'élaboration d'une stratégie de conservation et d'expansion des entreprises, ayant pour but d'aider les collectivités de La Ronge et d'Air Ronge à empêcher les commerces au détail et les entreprises de services d'aller s'installer à Prince Albert. La SADC Visions North s'efforce de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de cette stratégie, et travaille en partenariat avec un comité directeur de la conservation. Le but premier de l'initiative est de rassembler les principales parties intéressées, de favoriser la création d'un groupe de travail solide et d'élaborer une stratégie communautaire de conservation des entreprises. Le projet a débuté en septembre 2002, et son financement est assuré jusqu'en mars 2003.

En août 2002, une demande de financement s'élevant à 15 200 \$ a été présentée à DEO (programme de développement économique des collectivités) afin de couvrir le coût du salaire d'un coordonnateur. Lorsque le financement prendra fin, la SADC devrait poursuivre ses activités de facilitation et devenir la seule exécutrice de ce projet.

Les résultats prévus du projet sont les suivants :

- ❑ Compilation de l'information, des stratégies et des méthodes existantes pour assurer la conservation et l'expansion des entreprises en place.
- ❑ Identification et rencontre des principales parties intéressées afin de former un groupe de travail sur la conservation des entreprises.
- ❑ Aide à l'élaboration d'un plan d'action, en collaboration avec le groupe de travail
- ❑ Organisation d'un événement éducatif ou promotionnel afin de faire connaître les objectifs de conservation des entreprises.
- ❑ Services de soutien demandés par le groupe de travail.

Les indicateurs de réussite du projet comprennent entre autres la création d'un groupe de travail de même que l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de travail. Les premiers commentaires recueillis indiquent une augmentation des ventes et de la satisfaction des clients. De plus, les besoins en formation des entreprises ont été définis et étudiés.

Annexe B

Profils de certaines Sociétés d'aide au développement des collectivités

Voici les profils des 20 SADC qui ont été visitées dans le cadre de la présente évaluation. À souligner que les renseignements présentés ci-dessous sont tirés principalement des sites Web des différentes SADC, de leurs brochures de marketing, de leurs plans d'activités et d'autres documents publiés antérieurement.

16-37

Cette SADC, dont les bureaux sont situés à Terrace, en Colombie-Britannique, dessert une vaste région septentrionale. Elle possède un personnel composé de neuf personnes ainsi qu'un conseil d'administration efficace et dévoué. En partie à cause des efforts déployés par les administrateurs et les employés pour visiter périodiquement les collectivités, la SADC jouit d'une excellente réputation dans le milieu.

La dotation en personnel de la SADC est révélatrice des priorités stratégiques de l'organisation. Deux membres de son personnel s'occupent du portefeuille de prêts et des services aux entreprises, et deux autres, du développement économique communautaire. Toutefois, la tendance à privilégier les projets de développement économique communautaire est réellement devenue une priorité au cours des deux dernières années. La très grande priorité accordée au développement économique communautaire découle directement de la piètre performance économique de la région. Mais le vaste territoire desservi par la SADC, et le financement de base restreint qui lui est alloué, constituent d'importantes difficultés à surmonter pour réussir à élaborer des projets de développement durable.

Central Island

La SADC Central Island dessert le district régional de Nanaimo et la ville de Ladysmith en Colombie-Britannique. Dans son énoncé de mission, cette SADC affirme vouloir centrer son action sur les priorités stratégiques suivantes : le développement durable et le développement économique, l'amélioration de la « santé » économique de la région, l'établissement de partenariats, la représentation d'intérêts diversifiés. Le conseil d'administration comprend 12 administrateurs, mais deux postes sont présentement vacants. La SADC possède également un certain nombre de comités bénévoles (p. ex. des comités de développement des entreprises, des pêches, du travail indépendant et du développement économique des jeunes), un directeur général, quatre employés (sur 14) dont les salaires sont payés à même le financement de base accordé par DEO, sans compter le personnel de l'écloserie et les entrepreneurs.

Les activités et initiatives de la SADC comprennent entre autres les suivantes :

- Appui à une conférence jeunesse et à une foire commerciale étudiante.
- Financement d'entrepreneurs handicapés.
- Maintien d'un fonds spécial des pêches (pour les prêts).

- ❑ Gestion de l'accès aux fonds d'investissement.
- ❑ Maintien d'un fonds de reboisement et d'un fonds des partenariats communautaires (ce qui consiste à garantir des prêts accordés par la coopérative de crédit de Nanaïmo).
- ❑ Administration d'un programme de travail indépendant qui s'adresse aux personnes qui bénéficient d'une aide au revenu.
- ❑ Appui à des projets communautaires de rajustement économique tels ceux du marché des pêcheurs de Nanaïmo, du centre communautaire de la Première nation Chemainus, de l'atelier collectif, de l'écloserie de la rivière Nanaïmo, et participation à des groupes de travail et à des processus stratégiques axés sur le développement économique.

Fait digne de mention, la taille du conseil d'administration aurait augmenté depuis l'exercice financier 2000, alors que le nombre de postes financés à même le financement de base fourni par DEO a diminué.

Central Kootenay

La SADC Central Kootenay dessert une vaste région qui s'étend de Nelson à Castelgar, en Colombie-Britannique. L'orientation stratégique de cette SADC fait une place importante à la création d'emplois et à l'appui aux entrepreneurs. Dernièrement, la SADC a tenté de mettre sur pied un projet de développement économique communautaire (celui de l'indice de vitalité des entreprises), mais n'a pas réussi à assurer le financement de base à long terme de cette initiative qui risque donc de prendre fin. L'économie locale est en difficulté depuis quelques années. Cette situation explique sans doute qu'environ un tiers des entreprises de la région soient entrées en communication avec la SADC.

La SADC est bien gérée et son dirigeant est en poste depuis plus de dix ans. Le conseil d'administration se compose d'un nombre à peu près égal d'administrateurs d'expérience (cinq ans ou plus) et de nouveaux administrateurs (quatre ans d'expérience ou moins). De plus, les administrateurs sont choisis en tenant compte de la nature du territoire de la SADC. La SADC jouit d'une excellente réputation dans la collectivité et est souvent consultée sur des initiatives locales. Les dossiers de financement sont gérés avec compétence par le comité de prêts du conseil d'administration, qui peut s'appuyer sur des politiques de prêt et de recouvrement clairement définies. La haute direction de la SADC a également mis en place un cadre efficace de responsabilisation pour toutes ses activités.

Fraser Fort George

La SADC Fraser Fort George est située à Prince George, en Colombie-Britannique, et fournit des services à cette collectivité et à d'autres, notamment McBride, Mackenzie et Valemount. Comme c'est le cas pour d'autres SADC, elle est dirigée par un conseil d'administration qui comprend 13 administrateurs et quatre comités permanents, dont deux s'intéressent aux questions financières et à

l'aide au travail indépendant, et deux autres qui sont plutôt des comités géographiques. Il existe également un comité exécutif composé du président, du trésorier et d'un administrateur, ainsi que des présidents des deux comités qui s'occupent de l'aide financière et de l'aide au travail indépendant.

Le personnel de la SADC compte neuf employés à temps plein et trois à temps partiel, ce qui comprend le directeur général, les coordonnateurs des programmes, le personnel administratif et deux coordonnateurs à temps partiel de l'aide au travail indépendant.

La demande de services aurait augmenté, ce qui s'explique en partie par les difficultés économiques constantes de la région où les taux de chômage sont relativement élevés, où le différend commercial au sujet du bois d'œuvre résineux a eu des impacts négatifs sur les exploitants et entreprises forestiers locaux, et où les négociations en cours sur les traités autochtones engendrent de l'incertitude. La foresterie continue de dominer l'économie de la région, et un certain nombre de papeteries, de scieries et d'usines à valeur ajoutée sont installées dans les différentes collectivités.

North Fraser

La SADC North Fraser est située à Mission, en Colombie-Britannique, et sa zone de desserte englobe les collectivités de Langley, Abbotsford, Chilliwack, Hope, Harrison et Agassiz. Le conseil d'administration se compose généralement de dix personnes parmi lesquelles figurent des représentants de neuf comités, notamment du comité de développement communautaire, du comité de développement des entreprises et des comités d'aide au travail indépendant (qui sont au nombre de cinq, un pour chacune des principales collectivités où ce programme est offert). Cette SADC est la plus importante de la province et elle emploie une quarantaine de personnes.

Les objectifs à long terme de la SADC consistent notamment à ériger une structure organisationnelle efficace et flexible, à accroître la capacité des collectivités d'assurer leur propre bien-être social et économique, et à réaliser des programmes qui favorisent la prospérité et la santé des collectivités. Des centres de ressources pour les entreprises ont été établis à Mission et à Chilliwack; leurs fonctions principales consistent à offrir des services-conseils aux entreprises, ce qui comprend des ateliers et des séances d'information. La SADC administre également un service de capital de financement, ce qui englobe un programme de prêts pour le démarrage de petites entreprises, qui s'adresse aux bénéficiaires d'une aide au revenu, et un autre programme de prêts destiné aux entreprises du centre-ville. Mais l'un des principaux centres d'intérêt de la SADC est le développement économique communautaire, et les membres du personnel se perçoivent eux-mêmes comme des catalyseurs de la plus grande prospérité et de la plus grande diversité des collectivités, qui passent par la planification stratégique, le développement des capacités, l'établissement de réseaux d'entraide et un accès plus facile à un soutien financier. Un certain nombre d'activités de développement des collectivités ont été réalisées ou sont présentement en voie de réalisation en collaboration avec les bandes autochtones locales. Ces efforts témoignent des défis qu'il a fallu relever compte tenu des ressources financières restreintes, des changements apportés aux

programmes gouvernementaux, du différend commercial concernant le bois d'œuvre résineux et du repli général des économies locales.

Pacific Northwest

Située à Prince Rupert, en Colombie-Britannique, cette SADC dessert les villages et les collectivités de la côte Nord. Sur le plan économique, la région est désavantagée par les tensions qui existent dans les industries primaires de l'exploitation forestière et des pêches.

L'organisation, dans son état actuel, existe depuis moins de cinq ans. Sa principale orientation stratégique est celle du développement économique communautaire, qui passe par le développement des capacités et la collaboration avec des groupes partenaires locaux. Les prêts aux entreprises locales se sont révélés difficiles à gérer. La nature même de l'économie locale a entraîné une perte considérable d'emplois et « l'exode » des populations. Les demandes de financement présentées par les petites entreprises étaient donc rarement crédibles. La difficulté d'accès à un niveau durable de financement de base est un autre facteur de ralentissement du développement économique communautaire.

Mais la SADC est bien gérée, et son directeur s'est entouré d'un personnel de base très compétent, composé de quatre personnes; le conseil d'administration joue un rôle important dans la régie systématique de l'organisation. Le conseil d'administration se compose de représentants de ses différents comités, et des efforts sont faits pour s'assurer que sa composition est représentative des différents groupes ethniques et des différences géographiques de la région.

Central Interior First Nation

La SADC Central Interior First Nation dessert une région de taille moyenne, à l'intérieur de la Colombie-Britannique. Le mandat de l'organisation consiste à favoriser le développement économique communautaire en développant les talents d'entrepreneur de la collectivité des Premières nations. Pour réaliser son mandat, la SADC s'efforce d'établir des liaisons avec les institutions communautaires et les établissements d'enseignement postsecondaire. Le portefeuille de prêts est bien géré et fait une place très importante aux micro-prêts de moins de 5 000 \$.

La SADC peut compter sur un personnel de base de huit personnes ainsi que sur un conseil d'administration expérimenté. La SADC est respectée dans le milieu et est considérée comme un agent de changement crédible au sein de la collectivité de la Première nation du Central Interior. Elle joue un rôle actif dans la collectivité locale en travaillant en étroite collaboration avec les bandes locales afin d'élaborer des programmes et des projets qui répondent à des besoins économiques et entrepreneuriaux particuliers.

Entre Corp

La SADC Entre Corp est située à Medicine Hat, en Alberta, et dessert la portion inférieure du Sud-

Est de la province. Sa zone de desserte s'étend de la frontière avec les États-Unis jusqu'au sud de Bassano, et comprend dix collectivités et trois comtés dont la population totale est de 85 000 personnes. Le conseil d'administration se compose de 13 représentants d'organismes communautaires de la région et suit le modèle de régie de Carver.

La SADC compte 13 employés; un peu plus de cinq postes sont soutenus par le financement provenant du Programme (selon le plan de fonctionnement de 2001-2002). Les principales priorités comprennent les suivantes :

- Promouvoir l'entrepreneuriat dans le Sud-Est de l'Alberta;
- Conclure d'autres alliances afin de renforcer le développement économique et communautaire;
- Soutenir l'entrepreneuriat chez les jeunes et chez les personnes handicapées;
- Établir une présence « électronique » dans les plus petites collectivités de la région.

La SADC est active dans le secteur des prêts; le prêt moyen est de 25 000 \$ et le prêt le plus élevé atteint les 75 000 \$. Les demandes de prêt reçues au cours de l'exercice 2001-2002 ont obligé la SADC à augmenter de 400 000 \$ ses fonds d'investissement. La SADC a également joué un rôle proactif dans l'obtention de fonds supplémentaires, devenant la première au Canada à obtenir un fonds d'investissement d'une administration municipale.

La SADC joue également un rôle actif dans le développement communautaire régional en soutenant des organisations et initiatives clés telles que le partenariat économique de Palliser. En matière de développement économique, le rôle reconnu à l'organisation est celui d'un partenaire et non pas nécessairement d'un chef de file. Les principales difficultés auxquelles est confrontée la région sont l'absence de plan régional de développement économique et le déclin des industries non productrices de pétrole et d'énergie.

Lakeland

La région desservie par la SADC Lakeland, située à Bonnyville, en Alberta, englobe :

- la ville de Cold Lake;
- la ville de Bonnyville;
- le district municipal de Bonnyville;
- la base des forces armées canadiennes de Four Wing Cold Lake;
- le village de Glendon;
- le hameau d'Ardmore;

- le hameau de Fort Kent;
- la Première nation de Frog Lake;
- les Premières nations de Cold Lake;
- l'établissement métis de Fishing Lake;
- la nation Crie de Long Lake.

Le conseil d'administration est composé de 20 représentants d'organismes communautaires de ces régions. DEO finance la quasi-totalité du budget annuel de fonctionnement de la SADC, qui compte cinq employés dont quatre occupent des postes financés par le Programme

- | | |
|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Directeur général | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Contrôleur | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Analyste commercial | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Réception / administration | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> ADEC - Coordonnateur | financé par le PSDEC |

Ces dernières années, la majorité des activités de la SADC ont été centrées sur les services-conseils, les services d'orientation et les prêts aux entreprises. Auparavant, la SADC avait participé davantage à des projets de développement économique communautaire, surtout dans le secteur du tourisme, mais s'en était retirée après avoir vécu des expériences désagréables. En ce qui concerne l'avenir, le conseil d'administration semble plus à l'aise de jouer un plus grand rôle dans la réalisation des priorités, qui consistent notamment à prendre la tête d'un mouvement de régionalisation des activités de développement économique, à tenir lieu d'unique centre d'information aux entreprises, à maintenir et augmenter le portefeuille de prêts, et à mieux renseigner les jeunes sur l'entrepreneuriat. Le niveau d'activité dans le secteur des hydrocarbures fait de ce dernier le principal moteur de l'économie régionale. Lorsque ce secteur est dans un creux cyclique, l'intérêt pour les projets d'entrepreneuriat augmente, et la SADC s'efforce de résoudre les problèmes de financement des nouvelles entreprises et de leur offrir des services-conseils.

Lesser Slave Lake

La SADC Lesser Slave Lake est située à Slave Lake, en Alberta, et dessert une région du Nord de la province dont la population est d'environ 26 000 personnes. Le conseil d'administration est composé de treize membres de la collectivité qui représentent :

- la ville de Slave Lake;
- la ville de High Prairie;
- le district municipal d'Opportunity;

- le district municipal de Lesser Slave River;
- le district municipal de Big Lakes;
- la nation métis de la zone 5 en Alberta ;
- le conseil régional indien de Lesser Slave Lake;
- le Northern Lakes College.

La majorité du budget annuel de fonctionnement de la SADC est financée par DEO et le personnel représente près de six équivalents temps plein :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Directeur général | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Analyste commercial / coordonnateur du travail indépendant | la moitié du poste financé par le PDC et le reste par le ministère albertain des Ressources humaines et de l'Emploi |
| <input type="checkbox"/> Agent des services à la clientèle | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Administrateur des prêts et teneur de livres | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Adjoint administratif | poste financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Coordonnateur des projets spéciaux (3/4 ETP) | poste financé par le PDC |

La SADC centre surtout ses efforts sur la prestation de services-conseils aux entreprises, dont une petite partie concerne l'octroi de prêts. Soucieuse d'augmenter le niveau de compétences dans les collectivités, la SADC s'efforce également d'offrir des services de formation et de consultation. Le reste des ressources est investi dans les projets de développement communautaire. Dans les années antérieures, la SADC n'accordait pas priorité à ce domaine; dernièrement, elle a cependant décidé d'accroître son activité dans le secteur du développement économique communautaire. Une place importante est réservée aux services fournis aux clients autochtones, car ce groupe représente environ la moitié de la population desservie dans la région.

Mackenzie

La SADC Mackenzie est située à High Level, en Alberta, et dessert l'extrême Nord de la province, la plus vaste région géographique. Le conseil d'administration se compose de 15 bénévoles qui assurent une bonne représentation de la région, notamment des groupes et localités suivantes :

- High Level;
- Fort Vermillion;
- La Crete, Rainbow Lake;

- district municipal de Mackenzie (n° 23);
- établissement métis de Paddle Prairie;
- conseil tribal de North Peace;
- Première nation Dene Tha';
- nation crie de Little Red River.

Différents secteurs de l'industrie sont également représentés, notamment les secteurs des hydrocarbures, de l'exploitation forestière et de l'agriculture, ainsi que les secteurs de l'éducation et de la santé, des services et d'autres intérêts commerciaux.

La région compte une population de 22 000 à 25 000 habitants, dont un tiers d'Autochtones. Environ 40 % des activités de la SADC s'adressent à la population autochtone. Bien que l'activité économique soit très forte dans la région, un segment important de la population est très pauvre et peu instruit. La SADC centre ses efforts sur les prêts aux entreprises et s'efforce également de faciliter des activités communautaires de plus grande envergure, tant sur le plan social qu'économique. Son personnel est légèrement supérieur à cinq équivalents temps plein, dont 4,5 sont financés par le Programme.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Directeur général | financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Analyste commercial | financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Coordonnateur du développement communautaire | financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Réceptionniste/Administration | financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Surveillant du service des comptes | ½ ETP financé par le PDC |
| <input type="checkbox"/> Directeur général d'un projet de développement de l'entrepreneuriat | financement conjoint par trois partenaires participants |

Southwest Alberta

La SADC Southwest Alberta est située à Pincher Creek, en Alberta. Son conseil d'administration se compose de huit représentants des cinq principales villes et des trois districts ruraux de la région :

- deux représentants de la région de Cardston (un de la ville et l'autre du district rural);
- deux représentants de la région de Pincher Creek (un de la ville et l'autre du district rural);
- un représentant de la ville de Claresholm, de la ville de Fort Macleod, du district municipal de Willow Creek et du parc national Waterton Lakes.

Le personnel se compose de quatre employés dont trois occupent des postes financés directement par le Programme :

- ❑ Directeur financé par le PDC
- ❑ Deux analystes commerciaux financé par le PDC
- ❑ Un analyste commercial Financé par le ministère albertain des Ressources Humaines et de l'Emploi (Programme d'aide au travail indépendant)

La région est aux prises avec l'érosion graduelle de la population rurale de base et de l'industrie. La réduction des services provinciaux a également eu des conséquences pour la région. Environ les deux tiers des efforts de la SADC sont centrés sur les activités de prêt et les services-conseils aux entreprises (dont 60 % dans le secteur des prêts et le reste dans celui des services de consultation). Le dernier tiers des efforts est dirigé vers les activités de développement communautaire, le rôle principal de la SADC étant alors de stimuler et faciliter les activités régionales. Il y aurait semble-t-il des possibilités importantes de mettre en œuvre des stratégies de développement économique dans les secteurs du tourisme et des loisirs.

West Yellowhead

La SADC West Yellowhead est située à Hinton, en Alberta, et son territoire s'étend de 60 milles à l'ouest d'Edmonton à la frontière de la Colombie-Britannique, le long de la route 16, ainsi que sur 100 kilomètres au nord et au sud de cette route. Le conseil d'administration est composé de huit membres choisis parmi les conseillers élus (en ce moment, deux d'entre eux sont des maires) des collectivités participantes des villes d'Edson, de Hinton, de Jasper, de Grande Cache et du comté de Yellowhead. Un autre membre spécialement nommé, sans droit de vote, siège également au conseil d'administration.

La SADC emploie en tout neuf personnes dont moins de quatre occupent des postes financés directement par le Programme :

- ❑ Directeur général financé par le PDC
- ❑ Analyste commercial $\frac{1}{2}$ financé par le PDC et $\frac{1}{2}$ PES
(PES = Programme des emplois spéciaux)
- ❑ Adjoint administratif financé par le PDC
- ❑ Agent de développement communautaire financé par le PDC
- ❑ Réception (1/2 ETP) financé par DRHC
- ❑ Cinq personnes sont employées dans le cadre d'un programme d'impact

socioéconomique (financé par le ministère du Développement économique de l'Alberta, le ministère albertain des Affaires municipales et le Secrétariat rural).

Bien que le secteur des hydrocarbures et l'activité touristique soient en croissance dans la région, le recul de l'industrie minière et le prélèvement de droits compensateurs dans le secteur de la foresterie ont eu des répercussions très négatives sur les économies locales. La région a également été touchée par la fermeture ou la réduction de l'activité de certaines mines de charbon qui comptaient de nombreux employés. Ces fermetures et réductions de l'activité auraient entraîné la perte d'environ 1 000 emplois. Les responsables du programme pluriannuel d'impact socioéconomique ont examiné différentes possibilités pour diversifier des économies basées sur l'exploitation des ressources naturelles.

Les grandes priorités de la SADC sont la poursuite des programmes de développement économique communautaire déjà commencés, ce qui comprend les activités de sensibilisation dans la région de West Yellowhead, les services aux entreprises de la collectivité, notamment sous forme d'aide, d'orientation et de prêts. On estime qu'environ 60 % des efforts déployés par la SADC sont dirigés vers les initiatives de développement des entreprises, et le reste vers la prestation de services à ces entreprises. Dans l'ensemble, la SADC a joué un rôle actif dans les collectivités, favorisant une approche régionale des dossiers et encourageant l'établissement de partenariats entre les parties intéressées.

Kitayan

La SADC Kitayan est dirigée par un conseil d'administration composé de dix personnes, chacune représentant l'une des dix collectivités membres suivantes qui composent la zone de desserte :

- Première nation de Garden Hill;
- Première nation de Gods Lake Narrows;
- Première nation de Gods River;
- collectivité de Gods Narrows;
- Première nation d'Oxford House;
- Première nation de Shamattawa;
- Première nation de Red Sucker Lake;
- Première nation de Wasagamack;
- Première nation de St. Theresa Point.

La SADC se perçoit elle-même comme un programme de soutien communautaire, dont les initiatives sont déjà en place, et comme une conseillère en matière de développement économique et d'expansion des entreprises. Les buts et objectifs de la SADC Kitayan sont les suivants :

- ❑ La planification communautaire et le développement économique.
- ❑ La fourniture de capitaux d'investissement aux petites entreprises et la prestation de services aux entrepreneurs locaux.
- ❑ La réalisation d'études approfondies et la planification.
- ❑ Une contribution à l'amélioration de l'efficacité des initiatives de développement économique dans la région du nord-est.

Neicom

La SADC North East Interlake, ou Neicom, est située à Riverton, au Manitoba, et fournit des services aux entreprises ainsi que des services de développement économique communautaire dans la région nord-est d'Interlake, au Manitoba. Le conseil d'administration se compose de douze représentants de cette région qui sont nommés par les organismes dirigeants des municipalités et des Premières nations. La SADC possède cinq employés dont les postes sont financés directement par DEO (financement de base), ce qui comprend les postes de directeur de l'exploitation et de directeur du développement des entreprises.

La mission de la SADC est de stimuler le développement économique communautaire dans la région afin d'accroître les richesses matérielles des particuliers et des organisations installés sur le territoire de sa zone de desserte. Cette mission doit être réalisée en soutenant l'expansion des entreprises et le développement économique régional.

North Central

La SADC North Central est située à Thompson, au Manitoba, et dessert une région d'environ 133 000 kilomètres carrés au nord de la province. Cette zone de desserte englobe présentement 17 collectivités. L'objectif premier du conseil d'administration est de faire participer les collectivités à leur propre développement. C'est pourquoi les gouvernements locaux de chacune des 17 collectivités ont été invités à nommer des représentants qui siègent au conseil d'administration de la SADC.

La structure organisationnelle de la SADC est la suivante :

- ❑ le conseil d'administration;
- ❑ le comité exécutif (président, vice-président, secrétaire et trésorier);
- ❑ le comité d'examen des investissements;
- ❑ le comité de développement communautaire;
- ❑ le comité jeunesse et personnes handicapées;
- ❑ d'autres comités consultatifs selon les besoins et sur une base périodique.

Les plans de fonctionnement indiquent que le financement de base fourni par DEO ne représente que 30 % du budget total de fonctionnement de la SADC (c.-à-d. 800 000 \$).

Wheat Belt

La SADC Wheat Belt a débuté ses activités en 1987 et son bureau principal est situé à Brandon, au Manitoba. Sa zone de desserte est la région du Sud-Ouest du Manitoba, qui comprend 41 municipalités, 55 villes et villages et la cité de Brandon. La région possède un territoire d'environ 12 000 milles carrés et une population de quelque 110 000 personnes.

Le conseil d'administration se compose de 14 représentants régionaux, et la SADC compte huit employés, y compris le directeur général. Son objectif premier est d'aider les collectivités rurales en élaborant des stratégies leur permettant de s'adapter à un environnement économique en évolution. Les principales priorités sont de continuer d'administrer efficacement son portefeuille de prêts et d'inciter les collectivités à saisir les possibilités de développement économique qui s'offrent à elles.

Sagehill

La SADC Sagehill est située à Bruno, en Saskatchewan, et dessert une région principalement agricole, à l'est de Saskatoon. Le conseil d'administration se compose de sept représentants de cette région, et la SADC peut compter sur les services de quatre personnes, y compris le directeur général, dont les postes sont financés par le Programme. Les administrateurs sont nommés et élus par les personnes qui détiennent un statut de membre. Suivant le modèle en vigueur dans les chambres de commerce ou les coopératives de crédit, les membres peuvent, moyennant une modeste cotisation annuelle, profiter d'avantages tels que le service prioritaire et l'accès au programme de la SADC appelé *Members' First* (priorité aux membres).

Les grandes priorités de la SADC sont d'accroître le potentiel de gestion et de promouvoir l'entrepreneuriat dans la région en mettant sur pied différents programmes de formation et d'éducation, en offrant des fonds d'emprunt et en facilitant des initiatives de développement économique communautaire. La SADC a également organisé un programme de prix d'excellence pour les jeunes entrepreneurs ainsi qu'un concours de planification d'entreprises pour les élèves de la sixième à la douzième année.

Prince Albert

La SADC Prince Albert and District a débuté ses activités en 1997, et fait partie de la Prince Albert Alliance, un groupe d'organisations vouées à la promotion du développement économique. Les membres de l'Alliance sont la cité de Prince Albert, la chambre de commerce de Prince Albert, la société de développement de River Bank, l'association des entreprises autochtones de la région de Prince Albert, la société de développement économique régional de Prince Albert, et le ministère du Développement économique et coopératif du gouvernement de la Saskatchewan.

Le mandat de la SADC s'apparente à celui « d'un centre d'aide au démarrage et à l'expansion de petites entreprises ». Elle peut jouer ce rôle par les moyens suivants :

- ❑ Fournir une aide à la planification d'entreprise et à l'élaboration de plan d'affaires, ainsi que des services de consultation (ce qui comprend des services d'aide aux petites entreprises et l'accès à Internet).
- ❑ Administrer des fonds d'emprunt et mettre des capitaux à la disposition des petites entreprises.
- ❑ Offrir des services d'éducation et de formation aux petites entreprises.
- ❑ Offrir des services d'information aux petites entreprises, ce qui comprend un centre de ressources pour les petites entreprises.
- ❑ Prendre une part active aux activités de développement économique communautaire.

Visions North

La SADC Visions North, est située à La Ronge, en Saskatchewan, et dessert un territoire correspondant au tiers de la région d'extrême est de la Saskatchewan ainsi que toute la région du grand Nord de la province. Sa zone de desserte est immense, et l'accès aux régions éloignées est difficile. Le conseil d'administration se compose de 14 représentants des collectivités. Environ 80 % des activités de la SADC sont réalisées en collaboration avec les collectivités autochtones, ce qui comprend les nations métisses 1 et 2, et les six Premières nations de la région Visions North.

La SADC emploie sept personnes dont cinq occupent des postes financés par le Programme :

- | | |
|---|---|
| ❑ Directeur général | financé par le PDC |
| ❑ Administrateur exécutif | financé par le PDC |
| ❑ Administrateur exécutif adjoint | financé par le PDC |
| ❑ Agent principal de la caisse de prêts | financé par le PDC |
| ❑ Gestionnaire financier | financé par le PDC |
| ❑ Agent de DEC et coordonnateur de l'ATI | 1/2 financé par le PDC et 1/2 par la province |
| (ATI = Aide au travail indépendant) | |
| ❑ Animateur du réseau canadien de technologie | financé par le CNRC |

Les grandes priorités de la SADC comprennent l'amélioration du potentiel de gestion et la promotion de l'entrepreneuriat dans la région en offrant différents programmes d'éducation et de formation, en mettant un fonds d'emprunt à la disposition des collectivités et en facilitant des initiatives de développement économique communautaire. Un défi important dans la région consiste

à susciter chez les entrepreneurs une meilleure compréhension des affaires et à accroître leurs compétences en affaires. La SADC s'efforce de répondre à ces besoins en les accompagnant tout au long du processus de demande de prêt ainsi qu'après l'obtention du prêt, en leur offrant des programmes d'éducation et de formation et en prenant part à des initiatives communautaires de plus grande envergure.

Annexe C

Personnes interviewées à l'administration
centrale et dans les régions

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

- ❑ Jim Fleury, directeur général, Élaboration des programmes et services stratégiques
- ❑ Jim Saunderson, directeur, Programmes
- ❑ Stephen Lamoureux, gestionnaire, secrétariat des partenariats de services
- ❑ Pat Perry – directeur des services à la clientèle, Saskatchewan
- ❑ Derryl Millar – directeur des services à la clientèle, Manitoba
- ❑ Frank Eichgruen – directeur des services à la clientèle, Colombie-Britannique
- ❑ Dale Johnston – gestionnaire de programmes, Manitoba
- ❑ Rob Greer - gestionnaire de programmes, Saskatchewan
- ❑ Garth Stiller - gestionnaire de programmes, Colombie-Britannique
- ❑ Barry Lake - gestionnaire de programmes, Alberta
- ❑ Brian Williams, gestionnaire, gestion du portefeuille, Colombie-Britannique
- ❑ Ray Bentley, gestionnaire, exécution des programmes, Saskatchewan
- ❑ Ron Sellen, gestionnaire, secrétariat des services d'immobilisations, Manitoba

Associations de SADC

- ❑ George Knight – président, Association des SADC de Colombie-Britannique
- ❑ Bob Hall – président, Association des SADC de l'Alberta
- ❑ Bob Annis - président, Association des SADC du Manitoba
- ❑ Bill Matlock - président, Association des SADC de la Saskatchewan

Partenaires et intervenants régionaux

- ❑ Liz Gilliland – SMA, Bureau du sous-ministre, ministère des Services de gestion, C.-B.
- ❑ Brenda Wallace – directeur général, Saskatchewan Economic Developers Association
- ❑ Anna Fontaine – gestionnaire, Affaires indiennes et du Nord Canada, Manitoba
- ❑ Shannon Campbell – consultant sectoriel principal, Développement des ressources humaines Canada
- ❑ Tammy Schultz - directeur par intérim, Communications Canada
- ❑ Roger Cole - directeur général, Liaison entreprises
- ❑ Bruce MacDonald - gestionnaire, EDA Alberta (une association de développement économique)
- ❑ Derek Pachal - gestionnaire principal, United Way of Winnipeg
- ❑ Ron Trepanier – Canada Business Services Society (ancien directeur général de la BCCFDA)
- ❑ Darrel Pack – conseiller principal en matière de politiques, Secrétariat rural, Agriculture et agroalimentaire Canada
- ❑ Van Isman – directeur administratif, Saskatchewan Economic and Cooperative Development

Annexe D

Cadre d'évaluation

Annexe D : Cadre d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions
1. Les orientations stratégiques du Programme correspondent aux grandes priorités de DEO et du gouvernement fédéral ainsi qu'aux buts et objectifs des SADC.	<input type="checkbox"/> Les buts et objectifs stratégiques du Programme (développement des capacités des collectivités, services de développement des entreprises et investissement de capitaux) correspondent-ils aux priorités du Ministère et du gouvernement? <input type="checkbox"/> Les buts, les objectifs et les priorités stratégiques des SADC correspondent-ils à ceux du Programme et à ceux énoncés dans les accords conclus (plans d'activités)?
2. Les buts, les objectifs et les priorités de service (investissement) du Programme ont été clairement définis et bien communiqués, et les SADC s'efforcent d'atteindre les résultats économiques et sociaux souhaités.	<input type="checkbox"/> Les buts, les objectifs et les priorités du Programme sont-ils clairement définis et généralement bien compris? <input type="checkbox"/> Les buts, les objectifs et les priorités sont-ils clairement énoncés dans les accords conclus avec les SADC et dans les plans d'activités des SADC? <input type="checkbox"/> Existe-t-il des « lacunes de service » et la collectivité a-t-elle des besoins qui ne sont pas pris en compte dans les accords conclus et les plans élaborés, mais qui représentent une priorité stratégique des SADC et un domaine dans lequel des services pourraient être offerts?
3. Les fonds attribués à un modèle communautaire et sans but lucratif de prestation de services, et l'utilisation qui en est faite, sont appropriés et appuient de manière logique la réalisation des objectifs stratégiques du Programme.	<input type="checkbox"/> Le financement du Programme et le réseau actuel des SADC sont-ils jugés suffisants : <ul style="list-style-type: none"> • Pour maintenir une présence nécessaire à l'échelon régional et communautaire, surtout en ce qui concerne les bureaux des SADC situés à proximité des centres urbains? • Pour appuyer la réalisation des priorités et la prestation des services du Programme, conformément aux accords conclus et aux plans élaborés? <input type="checkbox"/> Les SADC possèdent-elles : <ul style="list-style-type: none"> • une structure de régie satisfaisante, représentative de la collectivité et permettant de fournir les compétences et le niveau d'engagement nécessaires? • une capacité de gestion suffisante? <input type="checkbox"/> Quel est le rôle des associations de SADC provinciales et de l'Ouest, et quelle importance leur est accordée?
4. Les systèmes d'information et d'établissement de rapports fournissent à la direction, au personnel, aux partenaires et aux autres intervenants les faits et données dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités et évaluer convenablement le rendement du Programme.	<input type="checkbox"/> Existe-t-il un bon équilibre entre les définitions des mesures du rendement utilisées à l'échelon du « projet », des SADC et du Programme? <input type="checkbox"/> Un processus de validation (p. ex. des visites périodiques sur place, etc.) a-t-il été établi pour s'assurer de la qualité des mesures fournies? <input type="checkbox"/> Comment les gestionnaires des SADC et du Programme utilisent-ils les renseignements fournis pour évaluer le rendement?
5. Les services soutenus par le Programme, tels que fournis par les SADC, répondent aux attentes des clients, sont accessibles et sont suffisants pour favoriser l'atteinte des résultats souhaités.	<input type="checkbox"/> Quels services aux entreprises, quels services de planification communautaire stratégique et quels services ou produits pour l'outillage et l'aménagement (financement) ont été fournis dans le cadre des projets échantillonnés? <input type="checkbox"/> Ces services et produits (financement) répondent-ils aux besoins et aux attentes des gestionnaires, du personnel, des partenaires d'exécution et des clients?
6. Des répercussions positives sur les collectivités et sur les entreprises peuvent être observées,	<input type="checkbox"/> Les buts, les objectifs et les points de repère définis pour les projets échantillonnés et, par ricochet, pour les SADC (tels que reflétés dans les plans d'activités) et pour le Programme (tels que reflétés dans les accords

Annexe D : Cadre d'évaluation

conformément aux buts, aux objectifs et aux résultats escomptés du Programme.

conclus) ont-ils été atteints?

- Des facteurs imprévus ont-ils eu des répercussions sur l'efficacité des projets échantillonnés?
 - Y a-t-il eu des conséquences imprévues, positives ou négatives, pour les projets échantillonnés?
 - Quels impacts les SADC choisies (et par conséquent le Programme) ont-elles eu sur les collectivités et entreprises locales?
-