

Évaluation du Programme du réseau de prestation de services

Rapport final

Document préparé pour :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Document préparé par :

Goss Gilroy Inc.
Conseillers en gestion
150, rue Metcalfe, local 900
Ottawa (ON) K2P 1P1
Tél. : 613-230-5577
Télec. : 613-235-9592
Courriel : ggi@ggi.ca

Le 6 mars 2006



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Table des matières

Sommaire		3
Liste des acronymes		7
1.0 Introduction		8
1.1 Profil du RPS		8
1.2 Profil des projets du RPS		10
1.3 Évaluations antérieures		14
1.4 Objectif de l'évaluation et enjeux		15
1.5 Méthode		16
2.0 Conclusions de l'évaluation		19
2.1 Conception et exécution du RPS		19
2.2 Rendement (réussite)		27
2.3 Rentabilité et solutions de rechange		36
2.4 Pertinence		39
3.0 Conclusions et recommandations		41
3.1 Principales conclusions		41
3.2 Recommandations		43
Annexe A : Résultats détaillés du sondage		46
Annexe B : Résultats de l'analyse de la base de données		67
Annexe C : Sommaire des évaluations portant sur le programme PDEC, le PSDEC et les OFVE		69
Annexe D : Questions détaillées relatives à l'évaluation		73
Annexe E : Études de cas		75
Étude de cas de projet n° 1		76
Étude de cas de projet n° 2		80
Étude de cas de projet n° 3		83
Étude de cas de projet n° 4		87
Étude de cas de projet n° 5		91
Étude de cas de projet n° 6		94

Sommaire

Le présent rapport contient les résultats d'une évaluation du Programme du réseau de prestation de services (RPS) de DEO. L'évaluation visait à examiner la raison d'être, la conception et l'efficacité du programme. Le RPS est fondé sur un ensemble précis de modalités utilisées pour les subventions et contributions de DEO. Le programme a pour objectif d'accroître l'accès aux services aux entreprises dans l'Ouest du Canada au moyen d'ententes de prestation de services avec des organisations communautaires (notamment les Sociétés d'aide au développement des collectivités et d'autres organisations comme les ONG et les organisations à vocation économique qui travaillent avec les Autochtones et les personnes handicapées) concernant les services aux entreprises, les fonds pour les prêts de capital, les études communautaires et d'autres projets à vocation commerciale.

Méthode

Les données recueillies aux fins de l'évaluation ont été tirées d'une analyse de la base de données administratives des projets du RPS, d'un examen des documents et dossiers, d'entretiens auprès d'informateurs clés du personnel de DEO (n=12), de six études de cas de projets du RPS, d'un sondage téléphonique auprès des bénéficiaires de l'aide financière (n=58) et d'un sondage téléphonique auprès des entreprises clientes (participants au projet et bénéficiaires de prêt) (n=60).

Conclusions de l'évaluation

Conception et exécution

Selon les résultats de l'évaluation, les modalités du RPS sont très souples et on les apprécie pour cette raison. On se demande présentement si le cumul jusqu'à concurrence de 100 % des fonds requis est admissible. Certains affirment que les organisations devraient pouvoir obtenir des fonds d'autres sources, tandis que d'autres sont d'avis que de nombreuses organisations, notamment les ONG, ne sont pas en mesure d'obtenir des fonds d'autres sources.

Les bénéficiaires du programme (les organismes de prestation de services) sont

généralement satisfaits de l'exécution du programme. Les résultats de l'évaluation indiquent toutefois que le processus de sélection des projets pourrait être plus rigoureux. Il faut établir des critères de sélection et des paramètres politiques plus clairs. Les données probantes recueillies révèlent que les partenaires du réseau de DEO et la plupart des organisations admissibles connaissent l'existence de l'aide financière du RPS – même si elles ne connaissent pas nécessairement le nom de l'organisme.

Au moment de l'évaluation, le système de surveillance du RPS faisait l'objet d'un examen par DEO. Même si on considère que le processus de surveillance est opportun, à ce moment-là les mécanismes de production de rapports n'étaient pas uniformes. Une approche uniforme permettrait à DEO de mieux répondre aux exigences en matière de responsabilisation.

Réussite du RPS

Dans l'ensemble, les conclusions de l'évaluation montrent que le RPS est une réussite et que le programme est susceptible d'entraîner des incidences différentielles importantes. Parmi les projets réalisés, mentionnons les études, le soutien au chapitre des logiciels et du matériel pour les organisations à vocation économique (surtout les SADC), la formation et les ateliers ainsi que les projets réalisés grâce à un prêt de capital. Les projets supposant la réalisation de recherches ou d'études répondent généralement aux besoins des organisations financées et de leurs partenaires. Les logiciels et le matériel achetés par le RPS sont grandement appréciés; ainsi, les outils des organisations concernées sont similaires, ce qui assure des échanges efficaces entre les organisations ainsi que la qualité du service à la clientèle.

Selon les données recueillies, les activités de formation sont utiles et répondent aux attentes. La plupart des participants sont satisfaits de la formation reçue et utilisent ou prévoient utiliser ce qu'ils ont appris. Les entreprises bénéficiaires de prêt utilisent l'argent consenti pour acheter des éléments d'actif ou élaborer de nouveaux services ou produits. Les prêts créent aussi un nombre considérable d'emplois, selon les données recueillies. Certains prêts de capital donnent des résultats très encourageants, tandis que d'autres ont entraîné des taux de perte élevés. On attribue notamment ces pertes importantes au manque de ressources pour soutenir les bénéficiaires de prêt.

Rentabilité et solutions de rechange

Les données recueillies révèlent que le programme est rentable. On considère que le montant des contributions est minimal. Il ne faudrait pas envisager l'attribution de budgets moindres aux projets dans l'avenir. Cependant, dans la plupart des projets, il n'y a pas d'autres sources de financement (effet de levier limité).

Raison d'être

Selon les conclusions de l'évaluation, on a besoin de financement pour les projets financés par l'entremise du RPS, particulièrement pour les projets réalisés dans les grands centres urbains à l'intention de groupes spécifiques comme les Autochtones et les personnes handicapées. On a également besoin d'un programme souple qui permet aux bureaux régionaux de fournir du financement sans avoir à obtenir l'approbation de l'AC.

Le RPS est compatible avec les priorités et objectifs de DEO. Des données probantes recueillies dans le cadre d'autres évaluations indiquent également que le Programme de stages en développement économique communautaire (PSDEC) et le programme Possibilités de développement économique communautaire (PDEC), financés par le RPS, sont nécessaires.

Conclusions et recommandations

Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation amènent le conseiller à conclure que le RPS est nécessaire et qu'il est fort probable que les projets du RPS ont une incidence différentielle globale. Les recommandations suivantes ont été formulées :

1. **Conserver les modalités du RPS.** Les données probantes recueillies pendant les évaluations montrent que la plupart des projets financés par le RPS sont efficaces et donnent les résultats escomptés.
2. **Éclaircir les lignes directrices.** L'évaluation a mis en relief un certain nombre d'incohérences dans la prestation des subventions et contributions par le RPS. Les lignes directrices devraient être plus strictes relativement à tous les aspects de la prestation des subventions et contributions, notamment les lignes directrices concernant les critères de sélection et la

surveillance des projets. Les lignes directrices en matière de surveillance du rendement devraient être clairement définies et appliquées systématiquement.

3. **Accroître le rendement des prêts de capital.** Certains projets réalisés grâce à un prêt de capital ont donné des résultats très convaincants (justifiant ce type de projet), tandis que dans d'autres cas, on a dû composer avec de graves difficultés. DEO devra élaborer une meilleure approche pour diagnostiquer les risques et le potentiel des organisations en ce qui a trait à l'administration des fonds prêtés et au soutien des demandeurs de prêt (notamment au chapitre de la préparation et du suivi). Il faudrait favoriser les organisations qui travaillent en partenariat avec d'autres organismes offrant des services complémentaires (préparation de plan d'activités, information commerciale, etc.). Lorsque certaines organisations manquent de ressources pour soutenir les entrepreneurs, DEO devrait fournir un soutien additionnel pour que les organisations en question ne manquent pas de ressources humaines (au chapitre des compétences, des connaissances et du nombre) pour soutenir les demandeurs de prêt.
4. **Encourager la participation des tiers.** Les données probantes recueillies montrent qu'une minorité de projets supposent la participation d'autres bailleurs de fonds. Il faudrait élaborer des options et des stratégies qui favoriseraient l'élargissement des sources de financement. Toutefois, dans le cas de certains projets, il demeurera très difficile de trouver d'autres sources de financement – notamment les projets liés à un fonds de capital et d'emprunt et les projets d'infrastructure liés aux SADC.
5. **Faire un suivi des améliorations relatives à la surveillance.** Au moment où on a réalisé l'évaluation, on considérait que les mécanismes de surveillance posaient problème. Les informations concernant les résultats n'étaient ni uniformisées, ni synthétisées. On déploie apparemment des efforts continus pour améliorer les processus visés. Les cadres supérieurs de DEO devront s'assurer de la mise en œuvre des améliorations en temps opportun. Il faudra aussi en assurer le suivi pour s'assurer que la nouvelle approche de surveillance permettra à la direction de DEO d'obtenir de meilleures informations sur les résultats afin de prendre des décisions pertinentes et de respecter les exigences redditionnelles.

Liste des acronymes

AC : Administration centrale
CDEM: Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba
CFDA : Community Futures Development Association
CFPM : Community Futures Partners of Manitoba Inc.
CFPS : Community Futures Partners of Saskatchewan
CSEC : Centres de services aux entreprises du Canada
CSFE : Centres de services pour les femmes entrepreneurs
DECSA : Distinctive Employment Counseling Services of Alberta
DEO : Diversification de l'économie de l'Ouest
ECLF : Edmonton Community Loan Fund (Fonds de prêts communautaire d'Edmonton)
IFE : Initiative pour les femmes entrepreneurs
OFVE : Organisation francophone à vocation économique
ONG : Organisation non gouvernementale
OPS : Organisation de prestation de services
PDEC : Programme Possibilités de développement économique communautaire
PDEO : Programme de diversification de l'économie de l'Ouest Canada
PSDEC : Programme de stages en développement économique communautaire
RPS : Programme du réseau de prestation de services (parfois appelé le PRPS)
RSEOC : Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien
SADC : Sociétés d'aide au développement des collectivités
SM : Sous-ministre
TASK : Tourism Action Society of the Kootenay

1.0 Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'une évaluation du Programme du réseau de prestation de services (RPS) réalisée pour le compte de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO). L'évaluation visait à évaluer la raison d'être, la conception et l'efficacité du RPS. Dans la présente section, on précise la méthode et le contexte de l'évaluation.

1.1 Profil du RPS

Conformément aux directives établies dans l'examen du programme et le budget fédéral de 1995, Diversification de l'économie de l'Ouest a adopté une approche différente pour soutenir la croissance économique dans l'Ouest du Canada¹. Cette nouvelle approche est axée sur l'intégration des services offerts aux petites entreprises et sur la croissance économique communautaire et la stimulation des ressources du secteur privé pour financer la croissance économique grâce à des partenariats innovateurs.

Au cœur de la stratégie de DEO pour l'intégration des services offerts aux petites entreprises, on retrouve l'élaboration d'un réseau de prestation de services – un partenariat innovateur entre des ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et des organisations communautaires. Outre les bureaux de DEO, les composantes de base du réseau étaient les suivantes :

- les quatre Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), établis en partenariat avec d'autres ministères fédéraux et gouvernements provinciaux de l'Ouest;
- les 78 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) de l'Ouest du pays, organisations communautaires créées par Développement des ressources humaines Canada pour répondre aux besoins de la collectivité en matière de croissance économique et dont la responsabilité a été transférée à DEO dans le budget de 1995;
- quatre centres de services pour les femmes entrepreneures (CSFE), organisations communautaires créées avec l'aide de DEO pour répondre aux besoins spécifiques des femmes entrepreneures.

¹ Source : Cadre d'évaluation du programme du RPS, 1998.

Depuis, DEO a créé et élargi le RSEOC (Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien) pour garantir un meilleur accès aux services aux petites entreprises des collectivités de l'ouest du pays. Parmi ces nouveaux partenaires, on retrouve des organisations sans but lucratif et des Organisations francophones à vocation économique (OFVE).

Objectifs du RPS

Le programme a pour objectif d'accroître l'accès aux services aux entreprises dans l'Ouest du Canada au moyen d'ententes de prestation de services avec des organisations communautaires (notamment les Sociétés d'aide au développement des collectivités et d'autres organisations comme les ONG et les organisations à vocation économique qui travaillent avec les Autochtones et les personnes handicapées) concernant les services aux entreprises, les fonds pour les prêts de capital, les études communautaires et d'autres projets à vocation commerciale.

Plus précisément, le programme permet un accès accru aux services offerts dans l'Ouest du Canada grâce à des ententes de prestation de services conclues avec des organisations communautaires favorisant : 1) l'accès au capital – pour soutenir les entreprises établies ou aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises; 2) les services aux entreprises – par la prestation d'une gamme de services ciblés en matière de commerce et d'information aux petites et moyennes entreprises. Les services d'information commerciale offerts aux entreprises sont les suivants :

- consultation ou mentorat
- aide à la recherche
- orientation
- aide au chapitre du réseautage
- planification d'activités
- aide générale à la commercialisation et à la promotion.

Il y a lieu de mentionner que deux programmes distincts sont financés au moyen des subventions et contributions consenties au RPC : le Programme de stages en développement économique communautaire (PSDEC) et le programme Possibilités de développement économique communautaire (PDEC).

Aucun budget spécifique n'est fixé pour le RPS. Les fonds du RPS font partie d'un budget global de subventions et de contributions qui englobe aussi les fonds du PDEO (Programme de diversification de l'économie de l'Ouest). À ce titre, le RPS reprend les modalités applicables dans le cas des subventions et contributions. Voici les principales différences entre le RPS et le PDEO :

- Contrairement aux modalités du PDEO, celles du RPS n'englobent pas de conditions relatives au cumul jusqu'à concurrence de 100 % des fonds requis, tandis que le PDEO exige une contribution minimale de 10 % (même s'il est possible d'obtenir un financement de 100 % avec l'autorisation du SM).
- Le RPS peut financer des projets exigeant un fonds de capital, tandis que le PDEO ne le peut pas.

Les bureaux régionaux de DEO utilisent donc les modalités du RPS, s'il y a lieu, pour les projets soumis par les bénéficiaires d'un financement.

1.2 Profil des projets du RPS

Dans la présente section, on décrit les projets du RPS et les bénéficiaires qui utilisent le RPS. Les informations sont fondées sur les dossiers et la base de données du programme.

1.2.1 Profil des projets et organisations qui utilisent les fonds du RPS

Les fonds du RPS sont destinés aux partenaires de DEO au chapitre de la prestation de services, notamment les SADC, les CSEC, l'IFE, les OFVE (et leurs organisations respectives) ainsi que diverses organisations non gouvernementales. Comme le montre le tableau 1.1, on a financé 373 projets de 2001 à 2004 (voir la portée de l'évaluation plus loin dans la présente section). Environ neuf projets sur dix (89 %) ont été réalisés par des SADC.

Tableau 1.1 : Répartition des projets selon le type d'organisation (2001-2004)

Type d'organisation		Nombre de projets par région				Total
		C.-B.	Alberta	Saskatchewan	Manitoba	
SADC	n	255	8	46	22	331
	%	94,1 %	47,1 %	82,1 %	75,9 %	88,7 %

IFE	n	3	1	1	2	7
	%	1,1 %	5,9 %	1,8 %	6,9 %	1,9 %
OFVE	n	9	3	5	5	22
	%	3,3 %	17,6 %	8,9 %	17,2 %	5,9 %
Autre	n	4	5	4	0	13
	%	1,5 %	29,4 %	7,1 %	,0 %	3,5 %
Total	n	271	17	56	29	373
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Base de données administratives des projets du RPS.

Les projets des SADC sont concentrés en Colombie-Britannique – province qui utilise le plus les modalités du RPS (271 des 373 projets). Cette situation est attribuable au fait que le bureau de DEO en Colombie-Britannique insiste beaucoup sur le pilier des « Collectivités durables ».

Tableau 1.2 : Projets selon les piliers

	Fréquence	Pourcentage
Coordination des partenaires	39	10,5
Croissance des entreprises	48	12,9
Recherche et analyse économiques	4	1,1
Collectivités durables	217	58,3
Entrepreneuriat	64	17,2
Total	372	100,0

Le tableau ci-dessus décrit les projets en fonction des piliers de DEO. Tel qu'indiqué, la majorité des projets sont associés au pilier des « Collectivités durables » (58 %). Le deuxième groupe en importance est l'entrepreneuriat, avec 17 % des projets.

Tableau 1.3 : Projets du RPS selon le montant du financement approuvé et la région de DEO

Montant de financement approuvé	Région				Total
	C.-B.	Alberta	Saskatchewan	Manitoba	
0 – 19 999 \$	35,8 %	11,8 %	64,3 %	69,0 %	41,6 %
20 000 \$ – 39 999 \$	46,9 %	11,8 %	17,9 %	3,4 %	37,9 %
40 000 \$ – 59 999 \$	4,4 %		1,8 %	3,4 %	3,8 %
60 000 \$ – 79 999 \$	2,6 %	5,9 %		3,4 %	2,4 %
>80 000 \$	10,3 %	70,6 %	16,1 %	20,7 %	14,7 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Base de données administratives des projets du RPS.

Le tableau 1.3 fournit une vue d'ensemble de la répartition du financement en fonction des régions de DEO.

Comme le montre le tableau, 42 % des projets du RPS obtiennent un financement de moins de 20 000 \$. En Saskatchewan et au Manitoba, les projets reçoivent généralement un financement inférieur à cette somme, même si quelques projets plus importants ont été réalisés dans ces régions. Les projets de l'Alberta sont plus susceptibles de nécessiter un budget important (de nombreux projets ne sont pas réalisés par des organisations du RSEOC). L'annexe B comprend d'autres tableaux.

En ce qui a trait aux types de projets, en examinant la description des projets, on constate que les projets suivants ont été financés par l'entremise du RPS :

- 1) formation et conférences;
- 2) projets de recherche;
- 3) élaboration et mise à niveau des infrastructures (ordinateurs, serveurs et logiciels, entre autres);
- 4) projets de stage (PSDEC);
- 5) projets réalisés grâce à un prêt de capital;
- 6) divers projets à vocation économique (p. ex. planification).

1.2.2 Profil des projets réalisés grâce à un prêt de capital

Un certain nombre de projets réalisés grâce à un prêt de capital ont vu le jour dans le cadre du RPS, et certains ont été examinés pendant la présente évaluation. Dans la présente sous-section, on fournit une vue d'ensemble de ces projets. Depuis la création du programme, on a approuvé les projets associés à un prêt de capital suivants :

Manitoba

- M98SD0001 Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (500 000 \$ remboursables et 225 000 \$ non remboursables) (CDEM)
- M98SD0002 Independent Living Resource Centre Inc. (450 000 \$ dont le remboursement est conditionnel et 450 000 \$ non remboursables)

Saskatchewan

- SSDZ0001 Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (500 000 \$ dont le remboursement est conditionnel et 400 000 \$ non remboursables) (jeunes)
- S98SD001 North Saskatchewan Independent Living Centre (centre de vie autonome du Nord de la Saskatchewan) (100 000 \$ non remboursables et 500 000 \$ dont le remboursement est conditionnel)

Alberta

- A98SD0001 Edmonton Community Loan Fund Corporation (200 000 \$ dont le remboursement est conditionnel et 50 000 \$ non remboursables).
- A98SD0002 Edmonton Aboriginal Business Development Centre (675 000 \$ dont le remboursement est conditionnel et 417 000 \$ non remboursables)
- A98SD0003 Distinctive Employment Counselling Services of Alberta (476 000 \$ dont le remboursement est conditionnel et 124 000 \$ non remboursables)
- A98SD0005 Mennonite Central Committee-Employment Development Society (400 000 \$ dont le remboursement est conditionnel et 375 000 \$ non remboursables)

(Un certain nombre de projets ont été approuvés en Colombie-Britannique, mais certains ne se sont pas réalisés tandis que d'autres ont été transformés.)

Exemples détaillés de projets pour lesquels on a obtenu un prêt de capital

À titre indicatif, voici quelques exemples de projets pour lesquels on a obtenu un prêt de capital.

DECSA (programme Ventures)

DEO a conclu un contrat avec DECSA en vertu duquel l'entreprise fournit des services aux entrepreneurs urbains d'Edmonton qui présentent un handicap. Les projets ont été conçus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs handicapés et pour éliminer les obstacles qui se dressent sur leur chemin. DECSA travaille en partenariat avec l'Edmonton Community Loan Fund, organisation sans but lucratif dont le mandat est précisément de consentir des prêts à des personnes à faible revenu qui désirent lancer leur propre entreprise. Les deux organisations offrent les compétences complémentaires

d'un fournisseur de services et d'un banquier pour exécuter un programme intégré. Le programme permet de recruter des entrepreneurs handicapés qui désirent atteindre l'indépendance financière par l'entrepreneuriat, de les former, de leur fournir des conseils en matière de plan d'entreprise, de les encadrer, de les soutenir et de leur fournir un prêt. Selon les dossiers du programme, deux fonds de prêt de capital fonctionnaient grâce au RPS : le premier correspondait à un prêt de 334 782 \$, et le second, à un prêt de 256 230 \$.

Projet FundAbility

La Mennonite Central Committee Employment Development (MCCED) Society offre le programme FundAbility, programme de soutien global, par l'entremise du Programme d'aide aux entrepreneurs handicapés en milieu urbain de DEO. FundAbility est un programme de micro-crédit qui donne aux entrepreneurs accès à des services de soutien permanents : activités de réseautage, ateliers pour l'élargissement des compétences et encadrement bénévole par des gens d'affaires. Il est possible d'obtenir un prêt maximal de 75 000 \$ pour un projet viable concernant l'établissement d'une entreprise ou son expansion. Le programme a été conçu pour répondre aux besoins individuels des entrepreneurs handicapés et leur permettre de surmonter les obstacles liés à leur état.

Fonds de prêts du CDEM

Le CDEM (Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba), une OFVE installée au Manitoba, a accès à un fonds de prêts de capital. Depuis sa création, le fonds de prêts initial de 500 000 \$ a été utilisé pour financer l'établissement ou l'expansion d'entreprises dans les municipalités bilingues associées du Manitoba. Depuis la signature de l'entente, on n'a constaté aucune augmentation des coûts liés au fonds d'investissement ou à l'exploitation. Pendant cette période, 27 prêts ont été accordés pour démarrer ou agrandir une entreprise, totalisant 1 147 490 \$. La somme excédant les 500 000 \$ consentis initialement provient des intérêts courus remboursés par l'emprunteur et prêtés de nouveau à d'autres demandeurs.

1.3 Évaluations antérieures

On a récemment évalué les programmes de financement du réseau de

prestations de services de DEO, des OFVE et de l'IFE. En outre, on a récemment évalué (en 2004) le PSDEC et le programme PDEC, financés par l'entremise du RPS. On résume, à l'annexe C, les conclusions des évaluations visant le PSDEC, le PDEC et les OFVE (les conclusions de l'évaluation du réseau de prestations de DEO sont moins pertinentes au regard de la présente évaluation, car elles concernent surtout des enjeux de haut niveau relatifs au réseau). Les conclusions ont aussi été intégrées dans le rapport quand il y avait lieu.

1.4 Objectif de l'évaluation et enjeux

La présente évaluation avait pour objectif d'évaluer la raison d'être, la conception et l'efficacité du RPS. Quatre enjeux principaux y sont abordés :

- Raison d'être : a-t-on besoin du RPS?
- Conception et exécution : la conception et l'exécution du RPS sont-elles appropriées?
- Réussite : le RPS atteint-il ses objectifs?
- Rentabilité : le RPS est-il rentable?

Pour obtenir la liste détaillée des questions qui ont orienté l'étude et l'évaluation, veuillez consulter l'annexe D.

Portée

Compte tenu du roulement du personnel dans les organisations partenaires, on a limité la portée de l'évaluation à une période de trois ans, c'est-à-dire de 2001 à 2004 (dans bien des cas, le personnel des organisations partenaires ne se souviendrait pas des projets réalisés antérieurement).

1.5 Méthode

Les données de l'évaluation ont été recueillies au moyen des méthodes suivantes. Le travail sur le terrain a été réalisé de février à juin 2005 (d'autres entrevues ont aussi été effectuées en août 2005).

1.5.1 Base de données et examen des dossiers

Initialement, l'évaluation devait comprendre un examen approfondi des dossiers des projets du RPS. Pour des raisons pratiques (les dossiers des projets sont répartis dans tous les bureaux régionaux), on a examiné les dossiers d'un nombre réduit de projets liés à un prêt de capital, afin de recueillir des renseignements financiers et d'autres informations sur le rendement. De plus, on a réalisé une analyse exhaustive des données secondaires à partir de la base de données administratives des projets du RPS. Cet examen nous a permis d'élaborer une description et une vision globales du programme.

1.5.2 Entrevues avec des informateurs clés

On a réalisé des entrevues approfondies avec 12 membres du personnel de l'AC et des bureaux régionaux de DEO. On a couvert toutes les régions. Les entrevues de 30 à 45 minutes ont été réalisées par téléphone.

1.5.3 Études de cas

Pour arriver à mieux comprendre les projets et à trouver des exemples de réalisations du RPS, on a mené six études de cas de projets du RPS. Chaque étude de cas supposait deux entrevues avec des informateurs clés : l'une avec un représentant de projets, l'autre avec un intervenant externe (c.-à.-d. un observateur qui ne fait pas partie de l'organisation qui a bénéficié du programme). Les études de cas ont été sélectionnées de façon que l'on puisse rassembler des exemples des principaux types de projet du RPS. Voici une brève description des études en question :

- Cas 1 : Séminaires de création de produits offerts dans le cadre de la Southern Exposure Giftware Initiative. Globalement, l'objectif du projet est de renforcer les moyens d'action des producteurs locaux au chapitre de la création d'articles cadeaux à valeur ajoutée et d'établir des liens entre les

- producteurs et les marchés pertinents.
- Cas 2 : Mise à niveau des partenaires des SADC au chapitre des services. Les mises à niveau financées dans le cadre de ce projet ont permis de mettre à niveau les ordinateurs, d'acheter des documents pédagogiques et des publications pour les bibliothèques et aussi de procéder à des améliorations locatives.
 - Cas 3 : Examen des options au chapitre des programmes d'investissement collectif des Sociétés d'aide au développement des collectivités au Manitoba et en Saskatchewan. Le projet a pour objectif d'examiner les solutions de rechange en matière de financement ainsi que la faisabilité de la création d'un fonds d'investissement collectif.
 - Cas 4 : Entrepreneurs handicapés dans les zones urbaines (programme Ventures). L'objectif du projet était de favoriser le travail autonome et de permettre aux personnes handicapées de contracter des prêts commerciaux.
 - Cas 5 : Services d'assurance pour l'industrie du tourisme de plein air. Ce projet avait pour but d'examiner les questions relatives à la protection offerte par les assureurs aux petites entreprises de tourisme de plein air, de relever les options envisageables et d'élaborer des solutions qui permettraient aux PME de l'industrie du tourisme de plein air de surmonter les obstacles relatifs aux assurances.
 - Cas 6 : Financement des entrepreneurs handicapés en zone rurale. Ce projet avait pour objectif de faciliter et de coordonner les services et les projets s'adressant aux entrepreneurs handicapés des zones rurales de la Colombie-Britannique, en stimulant et en renforçant le partenariat et l'économie sociale pour les personnes handicapées.

Ces études de cas sont présentées à l'annexe E. Toutefois, les principaux résultats sont intégrés dans le chapitre sur les conclusions (section 2.0).

1.5.4 Sondage téléphonique auprès des partenaires

Au cours des trois dernières années, environ 75 organisations ont reçu un financement du RPS. On a réalisé un sondage téléphonique auprès des représentants de projet de 58 organisations (et on a obtenu un taux de réponse de 77 %). On a posé aux représentants de projet un certain nombre de questions fermées au sujet des projets précis qu'ils avaient coordonnés. Les projets ont été sélectionnés à partir d'une liste comprenant trois catégories : les projets liés à l'amélioration des logiciels ou des ordinateurs, les projets axés sur la

formation et la tenue de séminaires et les projets liés à l'exécution d'une recherche ou d'une étude spéciale. On a établi ces trois types de projets après avoir analysé la base de données du RPS. Le questionnaire a été adapté en fonction des enjeux relatifs à ces types de projets. On a jugé que le nombre de projets liés à un prêt de capital était insuffisant (n=5) pour réaliser une enquête visant spécifiquement ce type de projets. Les entrevues duraient environ 15 minutes.

1.5.5 Sondage téléphonique auprès des entreprises clientes

Pour connaître l'opinion des clients finaux du RPS, on a interrogé par téléphone 60 entreprises clientes. Le sondage était adapté à deux types de clients : les clients des séances de formation et les bénéficiaires d'un prêt (certains répondants recevaient en fait les deux services). Le sondage durait environ 20 minutes. La plupart des questions étaient fermées.

On considère que l'échantillon n'était pas représentatif de l'ensemble des entreprises clientes; toutefois, il a été utile pour évaluer la probabilité des incidences du RPS. On a également utilisé l'échantillon comme deuxième source de données probantes pour les entrevues auprès des informateurs clés et le sondage auprès des partenaires (fournisseurs de services), adoptant ainsi une approche compatible avec les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant la qualité de la collecte de données auprès des clients finaux. Il y a lieu de mentionner que les emprunteurs interrogés étaient tous des clients du CDEM; ainsi, les réponses concernant les prêts de capital concernent exclusivement les projets liés à un prêt de capital (on a recueilli des informations sur les autres projets liés à un prêt de capital au moyen des entrevues auprès des informateurs clés, des études de cas, des dossiers du programme et de la base de données).

2.0 Conclusions de l'évaluation

Comme nous l'avons mentionné dans la sous-section précédente, la présente étude est fondée sur les résultats de diverses recherches. La présente section expose les résultats de l'évaluation. Nous nous pencherons d'abord sur la conception et l'exécution du Programme du RPS.

2.1 Conception et exécution du RPS

L'objectif fondamental de l'évaluation du programme est d'établir si le programme ou l'initiative permet d'atteindre les objectifs fixés. La mesure des résultats est un aspect clé de cet exercice, mais le processus d'évaluation suppose aussi un examen de la conception et de l'exécution du programme.

Comme nous l'avons mentionné dans la première section du présent rapport, le RPS correspond à un ensemble précis de modalités concernant les subventions et contributions. Les bureaux régionaux de DEO les utilisent s'il y a lieu relativement aux projets soumis par les partenaires (réseau de prestations de services) et d'autres organisations. L'évaluation vise entre autres à déterminer si les modalités sont appropriées.

2.1.1 Caractère approprié des modalités

Les modalités du RPS ne sont pas les mêmes que celles du PDEO dans les domaines clés suivants :

- Les modalités du RPS ne précisent aucune condition relativement au cumul, tandis que les modalités du PDEO exigent une contribution minimale de 10 % (même s'il est possible d'obtenir un financement de 100 % avec l'approbation du SM).
- Le RPS peut financer des projets liés à un prêt de capital, tandis que le PDEO ne le peut pas.

De nombreux répondants de DEO sont d'avis que les modalités sont appropriées pour les types de projets qu'ils soutiennent. La plupart des

répondants des régions sont d'avis que les modalités du RPS sont utiles dans certains cas spécifiques où il est difficile de trouver d'autres sources de financement. Par exemple, certaines SADC disposent de peu de ressources (et ont accès à peu de ressources externes) pour mettre à jour leur infrastructure de TI de façon régulière. Dans le cas des projets réalisés dans de petites collectivités ou des collectivités isolées, il est également très difficile d'obtenir des ressources supplémentaires. En Colombie-Britannique, le plan stratégique du bureau régional de DEO met l'accent sur les collectivités durables, ce qui explique pourquoi le RPS est davantage utilisé dans cette région que dans les autres. Les répondants ont fait remarquer que la plupart des bénéficiaires des projets sont des partenaires du réseau (les données du programme confirment cette réalité : 97 % des bénéficiaires des projets sont soit une SADC, soit une OFVE, soit une organisation de l'IFE).

D'autres répondants ont aussi mentionné que les projets pour lesquels ils ont obtenu un prêt de capital ne peuvent être réalisés que par l'entremise du PRS et que les modalités en vigueur sont utiles pour ce type de projets.

Toutefois, un certain nombre de répondants de DEO sont d'avis que la plupart des partenaires organisent des projets de portée limitée et qu'il faudrait obtenir davantage de fonds d'autres sources et utiliser les modalités de DEO plutôt que celles du RPS : « La plupart des projets sont de petite envergure ». Ces répondants croient que les organisations concernées devraient posséder les moyens d'action nécessaires. En trouvant d'autres sources de financement, on confirmerait également la nécessité explicite du projet. Selon ces répondants, le SM peut toujours approuver certaines exceptions au besoin.

2.1.2 Processus de sélection des projets

Une des principales dimensions de l'exécution des programmes de subventions et contributions est le processus de sélection des projets. Selon les résultats de l'évaluation, le processus de sélection des projets diffère considérablement d'une région à l'autre.

- En **Colombie-Britannique**, DEO a adopté une approche mixte, décrite ci-dessus. On a lancé des appels de propositions, et certains OPS (organismes de prestation de services) ont envoyé des demandes non sollicitées (dont bon nombre ont été acceptées). Les projets sont sélectionnés en fonction des priorités régionales et locales. Il y a des variations considérables à

l'intérieur d'une même région. On a remarqué que plus un projet compte de partenaires, plus il est complexe.

- Au **Manitoba**, les demandes sont reçues et évaluées en fonction de leur « compatibilité » avec les priorités de DEO et du RPS. On tient également compte des lacunes relevées au chapitre de l'exécution et des résultats escomptés. Les intervenants utilisent toujours une matrice d'évaluation élaborée de concert avec les partenaires. Le processus est jugé suffisamment souple pour répondre aux besoins changeants des collectivités.
- En **Saskatchewan**, on sélectionne les projets en fonction des secteurs précis cernés par le bureau régional (p. ex. embauche de coordonnateurs, mise à niveau du matériel). On est d'avis que le processus n'est pas toujours compatible avec les priorités de la collectivité ou des OPS.
- En **Alberta**, on s'occupe en priorité de la croissance des entreprises et du commerce. De plus, les projets liés à un prêt de capital ont reçu un financement important depuis 1997. De façon générale, les projets réalisés en Alberta sont de plus grande envergure (et moins nombreux) que dans les autres régions. Cependant, un certain nombre de ces projets supposent la participation de nombreux partenaires. Par exemple, un certain nombre de projets liés à un prêt de capital supposent effectivement la participation d'autres partenaires de prestation de services de façon que les clients reçoivent un soutien accru pour la réalisation de leurs projets individuels.

Un répondant de l'AC est d'avis que le processus de sélection pourrait être plus structuré et rigoureux : les paramètres politiques de l'AC devraient être plus clairs, ce qui garantirait l'uniformité. Les documents sur les politiques du RPS sont très limités; par conséquent, une transparence accrue s'impose. Des objectifs généraux ont été établis, mais il n'existe aucune politique écrite concernant le processus de demande. Des cadres du personnel régional ont fait remarquer qu'il faudrait élaborer des lignes directrices et des critères plus précis. On apprécie la souplesse associée aux modalités, mais il faut assurer un meilleur équilibre entre la souplesse et la cohérence.

Selon les résultats des entrevues et de l'examen de la base de données administratives, les DDP concernant le projet et les processus d'autorisation semblent être concentrés à la fin de l'exercice. Un répondant de l'AC a mentionné que la plus grande part du budget est dépensée à la fin de l'exercice, ce qu'a confirmé le représentant d'un OPS. Les données sur les programmes

confirment (voir le tableau 2.1) que 57 % des demandes sont reçues entre décembre et mars, et que 60 % des demandes sont traitées pendant cette période. Toutefois, un autre répondant de l'AC a affirmé que si les décisions relatives au financement sont prises tard dans l'exercice, c'est en partie parce que les priorités des programmes sont elles aussi établies tard dans l'exercice (et non au début).

Tableau 2.1 Demandes reçues et traitées par le RPS chaque mois (2001-2002)

Mois	Demandes reçues (%)	Demandes traitées (%)
Décembre	15,3	13,1
Janvier	14,2	13,1
Février	16,6	21,0
Mars	11,0	13,6
Avril	3,2	3,5
Mai	1,1	1,9
Juin	4,8	1,4
Juillet	5,9	5,4
Août	3,8	4,1
Septembre	8,0	6,5
Octobre	8,3	10,9
Novembre	7,8	5,4
Total	100,0	100,0

Source : Base de données administratives des projets du RPS.

Dans le rapport de l'évaluation du programme PDEC et du PSDEC, publié plus tôt, on faisait remarquer que les critères de sélection n'étaient pas clairs. Cette lacune était perçue comme une entrave potentielle au respect des objectifs des deux initiatives par les programmes PDEC/PSDEC.

2.1.3 Dans quelle mesure connaît-on le RPS?

La portée appropriée et l'efficacité d'un programme comme le RPS reposent notamment sur la connaissance qu'ont les utilisateurs ciblés de son existence. On a pu évaluer le degré de connaissance du RPS grâce aux entrevues réalisées auprès d'informateurs clés. Selon les répondants, la plupart des organisations ne connaissent peut-être pas le RPS par son nom, mais elles savent qu'il est possible d'obtenir des subventions et contributions auprès de DEO pour des projets de démarrage d'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans le cas des partenaires du réseau de DEO. Un répondant de DEO a expliqué que les organisations présentent des projets aux représentants du Ministère et laissent ce dernier déterminer quel sera le meilleur véhicule pour le projet en question. Cependant, un fournisseur de services a fait remarquer qu'il serait utile de connaître les objectifs des modalités du RPS. L'évaluation n'a pas permis d'approfondir cette question.

2.1.4 Satisfaction des partenaires à l'égard de la mise en œuvre du RPS

On évalue aussi la prestation de services en mesurant la satisfaction de la clientèle à l'égard de la mise en œuvre du RPS par DEO. Comme nous l'expliquons dans la section sur la méthode, l'évaluation a été réalisée par sondage téléphonique auprès des organismes de prestation de services (partenaires). On a demandé aux partenaires répondants dans quelle mesure ils étaient satisfaits des dimensions suivantes du service :

- Ponctualité des paiements de DEO
- Temps écoulé entre la demande de financement et la décision
- Clarté des lignes directrices relatives au financement
- Modalités de l'entente
- Échéancier pour la soumission d'une demande
- Soutien offert par le personnel du Ministère
- Exigences redditionnelles
- Le programme dans son ensemble

Selon les résultats du sondage, les partenaires sont très satisfaits de la mise en œuvre. Au total, 93 % des bénéficiaires de financement interrogés se disent satisfaits du travail de DEO concernant les projets du RPS. Le taux de satisfaction moyen à l'égard des diverses dimensions de la mise en œuvre est de 87 %. Comme indiqué à l'annexe A du présent rapport, le taux de

satisfaction le plus faible concerne l'échéancier relatif à la soumission d'une demande (à l'égard de laquelle 74 % de répondants se disent satisfaits). Les quelques partenaires moins satisfaits ont formulé les commentaires suivants (réponses ouvertes) :

- **Clarté des lignes directrices et des ententes concernant le financement.** Certains répondants ont indiqué que les lignes directrices ne sont pas claires, tandis que d'autres disent qu'elles ne sont pas souples.
- **Échéanciers.** Certains répondants ont mentionné que la période de soumission des demandes n'était pas assez longue (nota : on fournit un exemple dans l'étude de cas sur la « mise à niveau des partenaires de service », à l'annexe E). Un répondant a affirmé que l'échéancier n'était pas clairement défini.
- **Soutien fourni par le personnel du Ministère.** Quatre répondants ont indiqué que le personnel assurant le soutien des projets n'était pas assez nombreux. Un répondant a précisé qu'il avait reçu très peu de rétroaction pendant le processus.
- **Exigences redditionnelles du Ministère relativement aux activités de l'organisation.** Quatre répondants dénoncent les formalités administratives excessives. Deux répondants sont d'avis que l'échéancier était trop court. Un répondant était d'avis que les exigences redditionnelles n'étaient pas claires.

L'évaluation portant sur le programme PDEC et le PSDEC a également mis en relief des problèmes liés à l'échéancier du processus de demande (on estime que le temps écoulé entre la demande et la réponse est trop long). Toutefois, dans le cas précis du PSDEC, on affirmait, dans l'évaluation, que les sommes allouées à ce type de projet avaient beaucoup diminué au fil des ans, ce qui compliquait la tâche des organisations hôtes – qui ont de la difficulté à obtenir du soutien d'autres sources.

2.1.5 Responsabilisation et surveillance

Depuis 2000, le gouvernement fédéral a déployé des efforts considérables pour décrire de façon plus rigoureuse les résultats de ses programmes. Le SCT a explicitement exigé que l'on mette en place un cadre de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats pour tous les programmes de subventions et de contributions, et que les agents responsables des programmes surveillent les résultats obtenus de façon régulière en se fondant sur ce cadre. La présente évaluation visait à déterminer si les projets du RPS faisaient l'objet d'une surveillance adéquate, conforme à la politique du SCT.

De façon générale, les projets réalisés grâce à des subventions et contributions (notamment les projets du RPS) sont surveillés au moyen de rapports financiers et de rapports sur les activités. Dans le cas des projets à long terme, on produit des rapports finaux et des rapports provisoires. Les informations financières et descriptives fondamentales sont entrées dans une base de données. En ce qui a trait aux projets, des informations spécifiques sur le nombre de participants, le nombre de prêts et le démarrage d'entreprise font l'objet de mesures et de rapports. Selon les répondants interrogés, les exigences redditionnelles en matière financière sont respectées.

Toutefois, l'évaluation a révélé que ces informations ne font pas l'objet de rapports uniformes et cohérents. On ne produit pas de rapport spécifique annuel sur le rendement du RPS, et on a découvert qu'un certain nombre de dossiers de projet sont incomplets au chapitre de la description du projet et des résultats. Le RPS n'a pas formulé d'énoncés clairs concernant les résultats escomptés.

Quelques répondants ont fait remarquer que DEO travaille actuellement sur le système redditionnel pour l'améliorer. On exige maintenant que les projets soient assortis d'une stratégie de mesure, élaborée à l'étape de l'approbation.

Toutefois, un certain nombre de répondants ont fait remarquer que des efforts accrus doivent être déployés pour respecter les exigences redditionnelles. Malgré les limites du processus actuel de surveillance, les répondants s'entendent pour dire que ce dernier est opportun.

Ces résultats concordent avec les conclusions d'autres évaluations. Dans l'évaluation des OFVE, on signalait aussi un manque d'uniformité entre les régions au chapitre des pratiques redditionnelles et on concluait que des lignes directrices plus strictes s'imposaient. Dans l'évaluation du programme PDEC et du PSDEC, on indiquait aussi qu'il fallait éclaircir les lignes directrices en matière de surveillance.

Sommaire des principales conclusions : Conception et exécution

La présente évaluation aborde les aspects suivants de la conception et de l'exécution : le caractère approprié des modalités, le processus de sélection, le degré de connaissance des clients et leur satisfaction à l'égard de la mise en œuvre et la surveillance du programme.

On estime que les modalités sont très souples. Cependant, on se demande toujours s'il faut accepter les contributions correspondant à 100 % du financement. Certains répondants croient que les organisations concernées devraient être en mesure d'obtenir des fonds d'autres sources, mais d'autres croient que bien des organisations ne sont tout simplement pas capables d'obtenir du financement de sources internes ou externes.

Le processus de sélection pourrait être plus structuré et plus rigoureux : il faut clarifier les paramètres politiques de l'AC pour assurer l'uniformité du processus et se doter de critères de sélection clairs. Selon les données recueillies, les partenaires du réseau de DEO et la plupart des organisations admissibles savent qu'il est possible d'obtenir un financement auprès du RPS – même s'ils ne connaissent pas toujours le nom de l'organisme. Les résultats du sondage téléphonique indiquent que les bénéficiaires du programme (organismes de prestation de services) sont généralement satisfaits de l'exécution du programme.

Le système de surveillance fait actuellement l'objet d'un examen par DEO. La synthèse des résultats constitue un défi majeur, et il n'existe aucun mécanisme

de production de rapport cohérent à l'heure actuelle. On estime que le processus de surveillance est opportun malgré les limites observées.

2.2 Rendement (réussite)

Pour atteindre les résultats escomptés, le réseau de prestation de services (RPS) finance un certain nombre de projets. Suivant l'examen de la base de données, on obtient les résultats escomptés grâce aux types de projets suivants :

- **Formation et conférences.** Ce type de projets comprend les séminaires de formation et les exposés à l'intention des entrepreneurs, des conférences, etc.
- **Projets de recherche.** Un certain nombre de projets sont axés sur l'établissement des faits et la collecte d'information à des fins de diagnostic, de planification et d'autres activités locales visant le développement économique.
- **Renforcement et mise à niveau des infrastructures.** Ces projets aident à renforcer les infrastructures, notamment les ordinateurs, les serveurs et les logiciels utilisés par les fournisseurs de services.
- **Projets de stage (PSDEC).** Les partenaires de la prestation de services peuvent demander au RPS des fonds pour embaucher des stagiaires qui les aideront à réaliser diverses activités et à planifier en vue de la croissance économique.
- **Projets liés à un prêt de capital.** Dans le cadre de ces projets, on utilise le RPS pour soutenir les fonds de prêts administrés par d'autres organisations. Certains projets ciblent une clientèle spécifique comme les Autochtones, les francophones ou les personnes handicapées.

Dans l'ensemble, selon les résultats du sondage réalisé auprès des partenaires du RPS, 96 % des bénéficiaires de financement affirment qu'ils ont atteint les objectifs fixés pour leurs projets (objectifs précisés dans leur proposition), et 90 % des bénéficiaires de financement affirment que leurs projets contribuent à la croissance économique de leur collectivité. En outre, plus de 70 % des répondants affirment que leurs projets n'auraient pas pu se réaliser sans le financement de DEO.

On présente, dans les sous-sections suivantes, des données probantes détaillées

sur la réussite du RPS.

2.2.1 Réussite de la formation et des conférences

Les entrevues et les données probantes recueillies au moyen des études de cas révèlent que la formation et les conférences produisent généralement des résultats positifs. Par exemple, une étude de cas a révélé comment un séminaire en Colombie-Britannique a aidé des artisans à lancer ou à renforcer leur entreprise (voir l'encadré sur l'étude de cas).

Étude de cas : Séminaire à l'intention des artisans

Une SADC a coordonné une série de séminaires et d'ateliers d'un jour sur l'élaboration de produits. Ces activités se sont déroulées dans trois collectivités différentes (dont des collectivités autochtones). Les ateliers portaient sur plusieurs sujets, notamment les concepts de la commercialisation, des idées pour les foires commerciales, l'étiquetage, l'emballage, la conception de produits et la promotion.

Selon les données recueillies dans le cadre de l'étude de cas, la rétroaction des participants était très positive. Les séminaires leur ont donné l'occasion d'en apprendre davantage sur la création de produits et de faire du réseautage. Le représentant du projet croit que la plupart des participants utilisent le matériel de l'atelier pour améliorer la qualité marchande de leurs produits. Les séminaires ont également aidé certains artisans locaux à démarrer leur propre entreprise. En outre, les séminaires ont contribué à mieux faire connaître le rôle de la SADC dans les activités de développement communautaire.

Selon les données recueillies dans le cadre du sondage téléphonique auprès des entreprises clientes, les personnes qui ont participé aux activités de formation et aux séminaires se disent satisfaites de la formation reçue. Plus de huit participants sur dix ont dit avoir constaté des résultats positifs depuis qu'ils ont suivi la formation. La plupart des répondants conviennent que la formation les a aidés à repérer des possibilités d'affaires, qu'ils ont l'intention de mettre en application ce qu'ils ont appris et qu'ils ont atteint les objectifs fixés pour l'activité en question. D'autres résultats indiquent que la formation a aussi

renforcé l'organisation hôte (p. ex. en la faisant mieux connaître). (Voir les résultats complets en annexe).

2.2.2 Projets de recherche

Le RPS soutient un certain nombre d'études et de projets de recherche pour aider ses partenaires à acquérir les connaissances stratégiques qui favoriseront la croissance économique. Une des études de cas illustre le type de travail qui a mené à la mise en commun des fonds de prêts des SADC (voir l'encadré sur l'étude de cas).

Étude de cas : Étude sur les fonds d'investissement collectifs

Grâce au financement du RPS, Community Futures Partners of Manitoba Inc. (CFPM) et Community Futures Partners of Saskatchewan (CFPS) ont réalisé un examen des options en matière de programmes de fonds d'investissement collectif pour les Sociétés d'aide au développement des collectivités au Manitoba et en Saskatchewan. Le projet avait pour objectif la réalisation des étapes suivantes :

- comprendre les besoins immédiats et futurs des SADC du Manitoba et de la Saskatchewan en fonds d'investissement additionnels;
- examiner les options retenues pour rendre les fonds d'investissement accessibles aux SADC du Manitoba et de la Saskatchewan dans l'avenir.

Un certain nombre de conclusions et de recommandations ont été formulées au terme de l'étude. On visait les extrants suivants :

- capacité et connaissance accrues de CFPM et de CFPS au chapitre des options de fonds d'investissement;
- création d'une nouvelle société, « Community Futures Investment Pool » pour le fonds d'investissement collectif du Manitoba, et de sa constitution, de ses lignes directrices, de ses politiques et procédures;
- création, en janvier 2005, d'un comité nommé par le conseil d'administration de CFPM pour superviser Community Futures Investment Pool au Manitoba.

On prévoyait également la concrétisation des résultats suivants à moyen et à long termes :

- augmentation du capital accessible aux SADC par la mise en disponibilité des surplus d'autres SADC;
- avantages accrus pour les collectivités qui ont des demandes plus grandes et des fonds limités;
- établissement de liens avec d'autres investisseurs afin d'accéder à d'autres sources de financement possibles.

Le sondage réalisé auprès des partenaires du RPS au chapitre de la prestation de services indique que, pour la plupart des projets, on a atteint les résultats escomptés. Plus de neuf répondants sur dix ont mentionné que leur plan ou leur étude leur a permis de s'approprier de nouvelles informations ou de nouvelles approches, que leur étude a servi et que leur organisation et leur collectivité étaient satisfaites à l'égard de l'étude.

L'évaluation du programme PDEC fait aussi état de la réussite globale des activités de recherche et de planification soutenues par le programme. On signale que de nombreux projets ont eu des répercussions positives dans le secteur des RH, de la croissance économique et de l'expansion des entreprises.

2.2.3 Amélioration et mise à niveau des infrastructures

On utilise aussi le RPS pour mettre à niveau les infrastructures de prestation de services. Selon les résultats obtenus, le RPS aide les SADC à acquérir le matériel et les logiciels qui leur permettent d'accéder plus facilement aux informations et aux documents pertinents. On a aussi constaté d'autres incidences positives : par exemple, le réseau a permis à une SADC d'agir en partenariat avec l'autorité régionale responsable du développement économique pour accueillir un stagiaire (voir l'encadré sur l'étude de cas).

Étude de cas : Mise à niveau des ordinateurs et du poste de service

En 2003, la SADC de Meridian a reçu un soutien pour mettre à niveau les postes de travail des employés et des bénévoles et pour aménager un poste de travail informatique pour les clients et – de façon temporaire – pour le personnel, les stagiaires ou les bénévoles. Ce poste de travail, créé grâce aux fonds du RPS, permet aux clients d'accéder à un ordinateur et à Internet. Le personnel peut aussi encadrer les personnes qui ne possèdent pas beaucoup de connaissances en informatique pour leur montrer comment faire des recherches et trouver les informations appropriées sur le monde des affaires et l'entrepreneuriat. De façon générale, les clients utilisent le poste de travail informatique chaque mois (au moins). Les stagiaires et les bénévoles l'utilisent de façon temporaire. Par exemple, ce poste a permis à la SADC de devenir un partenaire de l'autorité régionale responsable du développement économique afin d'accueillir un stagiaire de cette organisation. La rétroaction du personnel interne indique que l'amélioration des postes de travail les a encouragés à utiliser l'ordinateur pour faire des recherches et à se tenir davantage au courant des autres services offerts à

la clientèle. Avant la réalisation du projet, l'environnement de travail du personnel n'était pas convenable. De plus, on a constaté que la transformation des postes de travail a amélioré la réputation de professionnalisme et de crédibilité de la SADC dans la collectivité, dans la mesure où l'organisation incarne aujourd'hui davantage son rôle, qui consiste à offrir des services et des prêts aux entreprises.

La rétroaction des partenaires, dans le cadre du sondage, indique que les projets sont très efficaces dans l'ensemble. Selon les conclusions du sondage, plus de 90 % des répondants affirment que les projets ont permis à leur organisation de répondre aux besoins au chapitre du matériel et des logiciels, d'offrir de meilleurs services d'information à leur clientèle et de fournir à leur clientèle et à leur personnel un accès convenable au courriel et à Internet (voir les résultats détaillés à l'annexe A).

2.2.4 Fonds de prêts de capital

Les projets liés à un prêt de capital sont uniques dans la mesure où ils peuvent être financés seulement par l'entremise du RPS (les modalités du PDEO ne prévoient pas ce type de projets). Dans le cadre de l'évaluation, on a recueilli des données probantes concernant trois cas précis au moyen de sondages, d'études de cas et d'un examen de la base de données.

Résultats du fonds de prêts du CDEM

Le CDEM (Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba), OFVE installée au Manitoba, a eu accès à un fonds de prêts de capital par l'entremise du RPS. Les résultats indiquent que ce fonds de prêts de capital a été relativement efficace. Depuis sa création, 27 prêts, totalisant 1 147 490 \$, ont été consentis à des entreprises nouvelles ou en expansion. Le montant excédant la somme initiale de 500 000 \$ (pour le démarrage) provient des intérêts courus versés par l'emprunteur puis reprêtés à d'autres demandeurs. Le fonds a permis la création de 133 emplois à temps plein et de 56 emplois à temps partiel dans 27 entreprises en démarrage ou en expansion, dont 44 % sont établies dans les régions rurales du Manitoba. Depuis 1998, un seul prêt, d'un montant de 8 889,03 \$, a été radié; cela représente 0,07 % de tous les prêts consentis.

Comme nous l'avons déjà mentionné, on a réalisé, dans le cadre de l'évaluation, un sondage téléphonique auprès de 20 bénéficiaires de prêt du CDEM. Selon les résultats obtenus, une forte majorité de bénéficiaires de prêt affirment que l'emprunt leur a permis d'acheter des outils et du matériel ou d'élaborer de nouveaux services ou produits. Le prêt a également accru les liquidités des trois quarts de ces entreprises. Six répondants sur dix ont aussi affirmé qu'ils n'auraient pas lancé leur entreprise sans le prêt et que ce dernier les a aidés à accroître leur marché.

Ces conclusions concordent avec celles qui ont été formulées dans le cadre de l'évaluation des OFVE et qui faisait état du très haut degré de réussite du fonds de prêts du CDEM.

Résultats du projet FundAbility

Selon le rapport final du projet, FundAbility est un programme de microfinancement qui offre des services de soutien continu aux entrepreneurs sous forme d'activités de réseautage, d'ateliers favorisant l'élargissement des compétences et d'encadrement bénévole par des gens d'affaires.

Les personnes qui participent au programme bénéficient d'une séance personnalisée d'orientation pendant laquelle on évalue leurs besoins et on leur présente les grandes lignes du programme. Ils sont ensuite invités à se présenter à un atelier sur l'exploration de l'entrepreneuriat, où on évaluera leur degré de préparation au travail autonome et où on leur expliquera de façon réaliste le parcours qui mène au travail autonome.

En janvier 2002, huit prêts totalisant 249 680 \$ avaient été contractés. À ce jour, 18 prêts ont été consentis au titre du programme FundAbility, et le taux de remboursement actuel est de 87 %. Selon les informations tirées des dossiers, on a atteint les résultats décrits dans la proposition de programme de 2002 – en ce qui a trait au nombre de prêts accordés, au taux de remboursement, à la formation des entrepreneurs et aux demandes de prêt. Le taux de remboursement a beaucoup augmenté, car les demandeurs de prêt ont participé à des activités de formation plus longues et ont été minutieusement sélectionnés au regard de la probabilité de réussite de leur nouvelle entreprise.

Résultats de DECSA (programme Ventures)

Distinctive Employment Counseling Services of Alberta a reçu du soutien du RPS pour parrainer le Programme d'aide aux entrepreneurs handicapés en milieu urbain (Ventures) à Edmonton. Ventures aide les personnes handicapées de la région métropolitaine d'Edmonton à devenir des entrepreneurs. Avec l'aide d'autres partenaires comme l'Anderson Career Training Institute, le gouvernement de l'Alberta et le Disability Resource Centre de l'Université de l'Alberta, Ventures offre des activités de formation, un soutien et du capital aux entrepreneurs handicapés.

Les résultats financiers indiquent toutefois que les fonds de prêts (il y en a deux) affichent un taux de radiation considération élevé. Dans le cas du premier fonds de prêts (fonds de prêts de DECSA), on a prêté 334 782 \$ et radié 144 054 \$. Le montant impayé est considérablement élevé (89 729 \$). Dans le cas du deuxième fonds de prêts (le fonds de prêts de DEO), on a prêté 256 230 \$, et radié 85 422 \$. Une somme de plus de 19 500 \$ demeure impayée. Dans le cadre des entrevues, les répondants de DEO ont expliqué que l'organisation manquait de ressources pour soutenir adéquatement les bénéficiaires de prêt.

On n'a pas analysé plus en profondeur, dans le cadre de la présente évaluation, le cas des emprunts radiés. Cependant, selon les données tirées des études de cas (voir l'annexe E), certains entrepreneurs ont réussi à créer des entreprises grâce à DECSA. Par exemple, après avoir bénéficié des conseils et des services d'orientation offerts dans le cadre du programme, une personne a lancé une entreprise qui prodiguait des conseils et offrait des services d'auto-assistance dans le domaine du commerce électronique. L'entreprise en démarrage a réussi à se tailler une place sur le marché et à générer de l'emploi pour cinq personnes (avec ou sans handicap). Un autre exemple : une entreprise du secteur de l'alimentation et de l'hôtellerie a vu le jour grâce au prêt et au soutien de Ventures. L'entreprise a réussi et créé trois emplois dans la collectivité.

Les personnes qui n'ont pas lancé d'entreprises font également état de nombreuses incidences positives. Les activités de formation offertes par Ventures aident de nombreuses personnes handicapées à accroître leur confiance en elles et à examiner les solutions de rechange qui leur permettront

d'intégrer le marché de l'emploi. De nombreuses personnes qui ont eu recours à Ventures affirment qu'elles ont acquis des compétences pertinentes et arrivent à mieux comprendre leurs capacités et leurs limites.

2.2.5 PSDEC

La récente évaluation du PDSDEC révèle que le programme est une réussite. Les résultats montrent que les stagiaires acquièrent des compétences liées au développement économique et sont fort susceptibles de se trouver un emploi ou de continuer leurs études après le stage. Sur le plan communautaire, le PSDEC soutient les activités des organisations du RSEOC et contribue considérablement aux activités de planification communautaire. De nombreux membres du RSEOC font également état d'incidences positives résultant du travail des stagiaires, comme le maintien en poste accru dans les entreprises locales. Le maintien en poste des jeunes qualifiés dans les collectivités rurales constitue une incidence indirecte du PSDEC.

2.2.6 Le RPS et ses sous-programmes devraient-ils continuer?

On a demandé aux répondants de DEO si le RPS devrait continuer. La plupart des répondants sont d'avis que le programme devrait continuer, mais que l'on devrait y apporter certaines modifications :

- Trois répondants ont affirmé que les projets d'investissement devraient demeurer, mais que la responsabilité des services aux entreprises devrait être transférée à DEO.
- Un répondant régional a fait remarquer que la souplesse est appréciée et que les projets d'économie sociale devraient être maintenus.

Un répondant était d'avis que le programme devrait continuer tel quel, tandis qu'un autre est d'avis que le programme devrait être éliminé complètement.

2.2.7 Incidence différentielle du RPS

Les résultats de l'évaluation indiquent que le financement par l'entremise du RPS a une incidence importante dans l'ensemble. De façon générale, les projets du RPS sont d'une envergure beaucoup plus grande que les activités régulières des bénéficiaires de financement. Les résultats du sondage laissent entendre que la plupart des projets ne se seraient pas concrétisés sans le financement du RPS. Comme nous le précisons à l'annexe A, 70 % des projets ne se seraient pas concrétisés sans le financement du RPS. En fait, seulement deux pour cent des projets se seraient concrétisés tel que prévu. Selon les résultats obtenus au moyen du sondage, l'apport différentiel semble être plus important dans le cas des activités et des ateliers de formation.

Sommaire des principales conclusions : La réussite du RPS

Dans l'ensemble, les conclusions de l'évaluation montrent que le RPS est une réussite et que le programme est susceptible d'entraîner des incidences importantes et progressives. Les sondages réalisés auprès des partenaires de la prestation de services et des entreprises clientes révèlent que la grande majorité des projets sont complétés avec succès et sont utiles. Les projets supposant des recherches et des études répondent généralement aux besoins des organisations financées et de leurs partenaires. Les logiciels et le matériel fournis par le RPS sont grandement appréciés et permettent aux organisations de travailler sur du matériel similaire, ce qui garantit des échanges efficaces entre les organisations ainsi que la qualité du service à la clientèle.

Selon les données probantes recueillies, les projets relatifs à la formation sont utiles et répondent aux attentes. La plupart des participants sont satisfaits à l'égard de la formation offerte et mettent à profit ou prévoient mettre à profit ce qu'ils ont appris. Les entrepreneurs bénéficiaires de prêt sont satisfaits de leur emprunt. La plupart des bénéficiaires de prêt utilisent les fonds pour acquérir des biens ou élaborer de nouveaux services ou produits. Les prêts permettent également la création d'un nombre considérable d'emplois, selon les données recueillies. Certains prêts de capital sont synonymes de réussite, tandis que d'autres ont entraîné de grandes pertes. Cette situation est principalement attribuable au manque de ressources pour le soutien de la clientèle.

La plupart des répondants laissent entendre que le RPS devrait continuer, mais

que l'on devrait modifier la portée du programme. Les projets d'immobilisations et d'économie sociale pourraient continuer, tandis que les autres projets pourraient être transférés à DEO.

2.3 Rentabilité et solutions de rechange

La rentabilité du programme a été évaluée au moyen d'entrevues réalisées auprès d'informateurs clés et d'un examen de la base de données du RPS. Sur les cinq répondants de DEO qui ont répondu à la question portant sur la rentabilité, quatre conviennent que le programme est rentable pour les raisons suivantes :

- Un répondant mentionne que le RPS est rentable parce que le financement n'est pas utilisé pour subventionner le personnel, les programmes ou les opérations courantes déjà en place.
- Un autre répondant a mentionné que la plupart des projets sont de petite envergure, c'est-à-dire que les budgets sont serrés et que les excès sont exclus. Le RPS utilise aussi les infrastructures et les organisations déjà établies, ce qui lui permet d'être rentable. DEO consacre très peu de ressources humaines à l'administration du programme (subventions et contributions).
- Lorsque cela est possible, on stimule les contributions en espèces et les contributions financières.
- Les coûts d'administration sont moins élevés que dans le cas du PDEO (dont le processus d'approbation est plus long). Un répondant croit qu'il ne serait pas possible de réduire les coûts du projet et d'atteindre les mêmes résultats – les budgets sont déjà des plus modestes.

Selon la base des données du RPS, un projet du RPS obtient en moyenne 6 882 \$ d'autres sources (tandis que le financement moyen du RPS est de 66 339 \$), notamment d'autres ministères fédéraux et d'autres gouvernements (seulement 788 \$ en moyenne proviennent d'autres sources). Ainsi, on peut considérer qu'environ 10 % de la somme provient d'autres sources.

Tableau 2.2 : Montants obtenus

	Montant par projet (moyenne)

Montant approuvé par le RPS	66 639
Montants obtenus :	
Autre financement du gouvernement fédéral	2 905
Financement provincial	1 352
Financement municipal	1 837
Autres financements	788
Total des montants obtenus par projet	6 882 (10,3 %)

Source : Base de données administratives des projets du RPS.

Toutefois, le pourcentage de projets qui bénéficient de financement d'autres sources est en réalité très limité. Selon la base de données (voir les chiffres ci-dessous), 79,4 % des projets ne sont financés que par le RPS.

Tableau 2.3 : Montant du financement d'autres sources selon les régions

Financement provenant d'autres sources (autres que DEO)	Région				Total
	C.-B.	Alberta	Saskatchewan	Manitoba	
0 \$	76,8 %	76,5 %	87,5 %	89,7 %	79,4 %
1 – 10 000\$	12,5 %		5,4 %	3,4 %	10,2 %
> 10 000\$	10,7 %	23,5 %	7,1 %	6,9 %	10,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Base de données administratives des projets du RPS.

Deux informateurs clés du DEO interrogés dans le cadre des entrevues ont fait remarquer que l'on pourrait stimuler davantage les investissements d'autres sources, particulièrement d'autres ordres de gouvernement. Seulement un répondant était d'avis que le RPS consacrait trop d'argent aux frais d'administration par rapport au nombre de projets réalisés. Comme solution de rechange, on pourrait faire en sorte que les SADC aient accès à un financement de base supplémentaire, ce qui favoriserait la concrétisation d'incidences à plus long terme et garantirait une viabilité accrue.

Sommaire des principales conclusions : Rentabilité et solutions de rechange

La plupart des répondants de DEO estiment que le programme est rentable.

Cependant, pour chaque projet, on obtient l'équivalent de 10 % du financement du RPS auprès d'autres sources, surtout gouvernementales.

2.4 Pertinence

2.4.1 Nécessité du RPS

Selon les modalités actuelles du RPS, la raison d'être du programme est l'accroissement et le renforcement des capacités du réseau des partenaires de DEO et des autres organisations à vocation économique, notamment en ce qui a trait à l'accès au capital. Dans l'ensemble, les informateurs clés interrogés sont d'avis que le programme est utile sur ces plans. Certains répondants ont mis en relief les forces du programme pour étayer sa pertinence et son caractère nécessaire. Par exemple, tandis que le Programme de développement des collectivités vise les zones rurales, plus de la moitié de la population des régions de DEO vivent dans de grands centres urbains. Le RPS est au service de collectivités ciblées, à la fois dans les zones rurales et urbaines. Le programme convient particulièrement aux groupes désavantagés en zone urbaine – les personnes handicapées, les femmes et les Autochtones –, notamment en ce qui a trait au fonds de prêts. Le programme favorise aussi le renforcement des capacités des organismes de prestation de services.

Certains répondants de DEO ont insisté sur la souplesse du programme. On a fait remarquer que le programme est un instrument utile qui suppose moins de formalités administratives que d'autres : « Seuls les projets d'une valeur de plus de 200 000 \$ doivent être examinés par le SM ». En outre, à la différence du PDEO (programme de DEO), il n'est pas nécessaire d'obtenir une autorisation du ministre pour fournir un financement de 100 %. Selon les répondants, cette façon de fonctionner rend le programme moins laborieux à gérer et plus rentable. On a également mentionné que le RPS constitue un mécanisme de financement souple qui permet de répondre aux besoins de certains groupes cibles.

Selon l'évaluation du programme PDEC et du PSDEC, ces deux projets du RPS sont nécessaires. Les deux programmes soutiennent les interventions communautaires en favorisant la dotation en personnel (dans le cas du PSDEC) et l'octroi des fonds nécessaires. Cependant, on se demande s'il vaut mieux offrir le programme PDEC de façon ponctuelle ou l'intégrer à l'entente globale de contribution des organisations du RSEOC. Selon l'évaluation des OFVE, le

fonds de prêts du CDEM est également nécessaire.

Trois répondants de DEO ont affirmé qu'il faudrait mieux cibler les activités du RPS. Par exemple, le RPS pourrait éventuellement être le véhicule exclusif des initiatives d'économie sociale. D'autres répondants affirment que le RPS est toujours pertinent au chapitre du capital auquel il donne accès. On a encore besoin de prêt de capital pour les groupes cibles et les populations urbaines.

2.4.2 Respect des priorités et objectifs du gouvernement et de DEO

Tous les répondants conviennent que le programme respecte les priorités et les objectifs du gouvernement et de DEO. Les objectifs du RPS sont compatibles avec les objectifs et les priorités stratégiques du gouvernement et de DEO au chapitre de l'expansion des entreprises et de l'entrepreneuriat dans une optique d'amélioration des services à la collectivité.

Sommaire des principales conclusions : Raison d'être

Les conclusions de l'évaluation révèlent qu'on a besoin de financement pour les projets financés par le RPS, notamment le programme PDEC et le PSDEC. Il faut financer les projets réalisés dans les grands centres à l'intention de groupes précis comme les Autochtones et les personnes handicapées. Les répondants ont également affirmé qu'il faut disposer d'un programme souple qui permet aux bureaux régionaux d'accorder du financement à des organisations sans avoir à passer par l'AC pour obtenir une autorisation. De nombreux répondants sont d'avis que les projets d'immobilisations sont pertinents; toutefois, certains croient aussi que la responsabilité de certaines activités financées par le RPS pourrait être transférée au PDEO. Le RPS respecte les priorités et objectifs de DEO.

3.0 Conclusions et recommandations

La présente section, qui est la dernière, résume les principales conclusions de l'évaluation et présente les recommandations proposées pour améliorer le programme.

3.1 Principales conclusions

Conception et exécution

Selon les résultats de l'évaluation, les modalités du RPS sont très souples et on les apprécie pour cette raison. On se demande présentement si le cumul jusqu'à concurrence de 100 % des fonds requis est admissible. Certains affirment que les organisations devraient pouvoir obtenir des fonds d'autres sources, tandis que d'autres sont d'avis que de nombreuses organisations, notamment les ONG, ne sont pas en mesure d'obtenir des fonds d'autres sources.

Les résultats indiquent aussi que le processus de sélection des projets manque de structure et de rigueur (voir les recommandations de la prochaine section). Il faut établir des critères de sélection et des paramètres politiques plus clairs. Les données probantes recueillies révèlent que les partenaires du réseau de DEO et la plupart des organisations admissibles connaissent l'existence de l'aide financière du RPS – même si elles ne connaissent pas nécessairement le nom de l'organisme. Selon les résultats du sondage, les bénéficiaires du programme (les organismes de prestation de services) sont généralement satisfaits à l'égard de l'exécution du programme.

Le système de surveillance du RPS fait présentement l'objet d'un examen par DEO. Selon les entrevues réalisées avec les informateurs clés et l'examen des dossiers, la synthèse des résultats constitue un défi majeur; au moment où on a réalisé l'évaluation, il n'existait aucun mécanisme cohérent de reddition de comptes. Le processus de surveillance est toutefois jugé opportun.

Réussite du RPS

Comme nous l'avons mentionné dans le profil (section 1.0), le programme a

pour objectif d'accroître l'accès aux services aux entreprises dans l'Ouest du Canada au moyen d'ententes de prestation de services avec des organisations communautaires (notamment les Sociétés d'aide au développement des collectivités et d'autres organisations comme les ONG et les organisations à vocation économique qui travaillent avec les Autochtones et les personnes handicapées) concernant les services aux entreprises, les fonds pour les prêts de capital, les études communautaires et d'autres projets à vocation commerciale.

Dans l'ensemble, les conclusions de l'évaluation montrent que le RPS est une réussite et que le programme est susceptible d'entraîner des incidences différentielles importantes. Les données probantes recueillies dans le cadre de l'évaluation auprès de diverses sources indiquent que la grande majorité des projets sont des réussites et sont utiles. Les projets supposant la réalisation de recherches ou d'études répondent généralement aux besoins des organisations financées et de leurs partenaires. Les logiciels et le matériel achetés par le RPS sont grandement appréciés; ainsi, les outils des organisations concernées sont similaires, ce qui assure des échanges efficaces entre les organisations ainsi que la qualité du service à la clientèle.

Selon les données recueillies, les activités de formation sont utiles et répondent aux attentes. La plupart des participants sont satisfaits de la formation reçue et utilisent (ou prévoient utiliser) ce qu'ils ont appris. Les entreprises bénéficiaires de prêt utilisent l'argent consenti pour acheter des éléments d'actifs ou élaborer de nouveaux services ou produits. Les prêts créent aussi un nombre considérable d'emplois, selon les données recueillies. Certains prêts de capital donnent des résultats très encourageants, tandis que d'autres ont entraîné des taux de perte élevés. On attribue notamment ces pertes importantes au manque de ressources pour soutenir les bénéficiaires de prêt.

Rentabilité et solutions de rechange

La plupart des répondants de DEO jugent que le programme est rentable, même si davantage de fonds pourraient probablement être obtenus auprès d'autres sources (la plupart des projets ne supposent aucun financement d'autres sources). On juge que les budgets sont déjà très modestes et qu'il ne faut pas envisager la diminution des affectations budgétaires.

Raison d'être

Selon les conclusions de l'évaluation, on a besoin de financement pour les projets financés par l'entremise du RPS, particulièrement pour les projets réalisés dans les grands centres urbains à l'intention de groupes spécifiques comme les Autochtones et les personnes handicapées. On a également besoin d'un programme souple qui permet aux bureaux régionaux de fournir du financement sans avoir à obtenir l'approbation de l'AC.

Le RPS est compatible avec les priorités et objectifs de DEO. Des données probantes recueillies dans le cadre d'autres évaluations indiquent également que le PSDEC et le programme PDEC sont nécessaires.

3.2 Recommandations

Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation amènent le conseiller à conclure que le RPS est nécessaire et qu'il est fort probable que les projets du RPS aient une incidence différentielle en ce qui a trait à l'accès au capital et aux services aux entreprises.

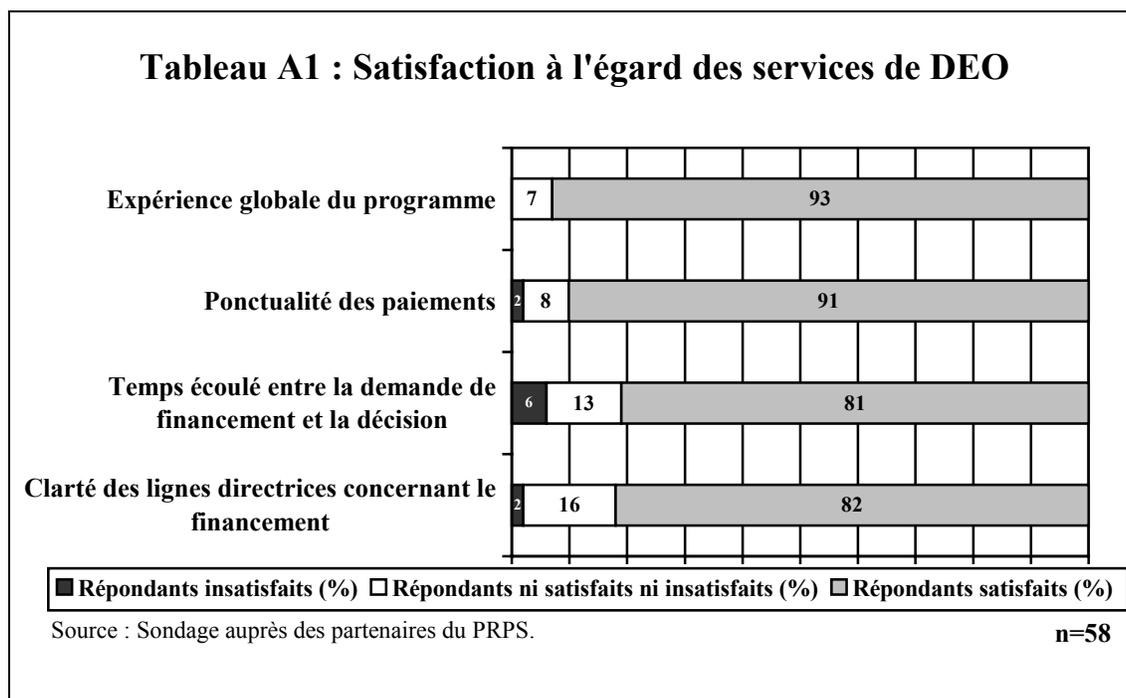
Toutefois, l'évaluation indique qu'il serait possible d'améliorer un certain nombre d'aspects du programme. Les recommandations suivantes ont été formulées :

1. **Conserver les modalités du RPS.** Les données probantes recueillies pendant les évaluations montrent que la plupart des projets financés par le RPS sont efficaces et donnent les résultats escomptés. L'évaluation montre aussi que les modalités sont nécessaires, de façon générale, mais qu'il serait possible d'améliorer certains aspects de la conception et de l'exécution (voir la prochaine recommandation).
2. **Clarifier les lignes directrices.** L'évaluation a permis de dégager un certain nombre d'incohérences dans l'exécution du RPS. Les lignes directrices devraient être plus rigoureuses en ce qui a trait à tous les aspects de l'exécution des subventions et contributions, notamment les lignes directrices dans les secteurs suivants :
 1. Critères de sélection. Les critères de sélection des projets devraient être officialisés et transparents. Ils devraient être fondés sur un système de points pondérés et tenir compte des priorités nationales

- et régionales de DEO.
2. **Surveillance des projets.** Les lignes directrices en matière de surveillance du rendement devraient être clairement définies et appliquées systématiquement.
 3. **Accroître le taux de réussite des prêts de capital.** Certains projets réalisés grâce à un prêt de capital ont donné des résultats très convaincants (justifiant ce type de projet), tandis que dans d'autres cas, on a dû composer avec de graves difficultés, comme en témoigne la proportion de prêts en souffrance (y compris les prêts radiés). DEO devra élaborer une meilleure approche pour diagnostiquer les risques et le potentiel des organisations en ce qui a trait à l'administration des fonds prêtés et au soutien des demandeurs de prêt (notamment au chapitre de la préparation et du suivi). Il faudrait favoriser les organisations qui travaillent en partenariat avec d'autres organismes offrant des services complémentaires (préparation de plan d'activités, information commerciale, etc.). Lorsque certaines organisations manquent de ressources pour soutenir les entrepreneurs, DEO devrait fournir un soutien additionnel pour que les organisations en question ne manquent pas de ressources humaines (au chapitre des compétences, des connaissances et du nombre) pour soutenir les demandeurs de prêt. De façon générale, on pourrait viser un taux maximal de radiation dans le cas des populations les plus à risque (les personnes handicapées et les entrepreneurs autochtones).
 4. **Encourager la participation des tiers.** Les données probantes recueillies montrent qu'une minorité de projets supposent la participation d'autres bailleurs de fonds. Il faudrait élaborer des options et des stratégies qui favoriseraient l'élargissement des sources de financement. Toutefois, dans le cas de certains projets, il demeurera très difficile de trouver d'autres sources de financement – notamment les projets liés à un fonds de capital et d'emprunt et les projets d'infrastructure liés aux SADC.
 5. **Faire un suivi des améliorations relatives à la surveillance.** Au moment où on a réalisé l'évaluation, on considérait que les mécanismes de surveillance posaient problème. Les informations concernant les résultats n'étaient ni uniformisées, ni synthétisées. On déploie apparemment des efforts continus pour améliorer les processus visés. Les cadres supérieurs de DEO devront s'assurer de la mise en œuvre des améliorations en temps

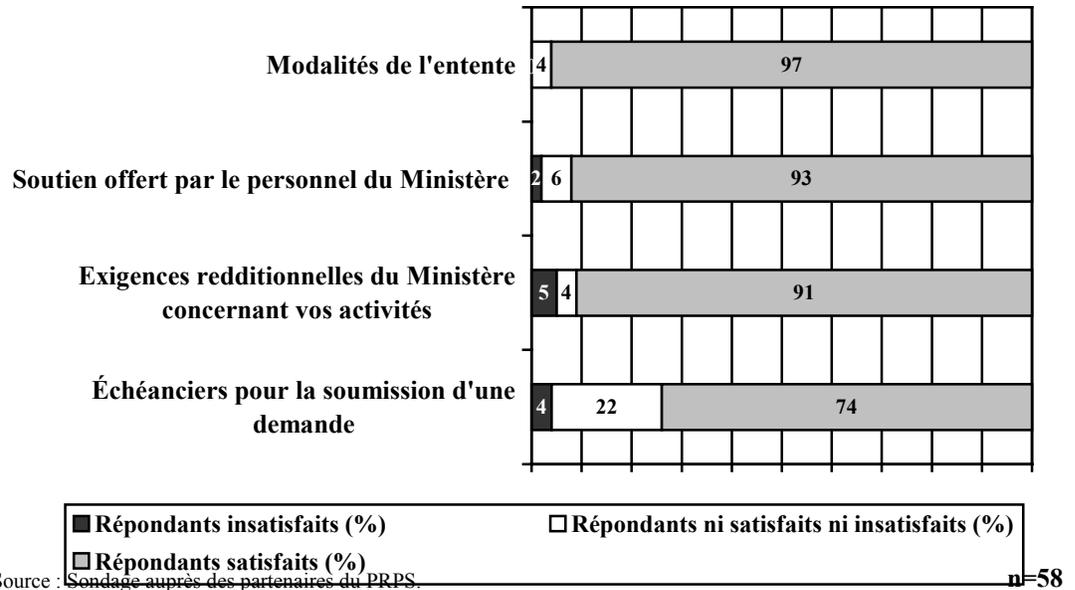
opportun. Il faudra aussi en assurer le suivi pour s'assurer que la nouvelle approche de surveillance permettra à la direction de DEO d'obtenir de meilleures informations sur les résultats afin de prendre des décisions pertinentes et de respecter les exigences redditionnelles.

Annexe A : Résultats détaillés du sondage



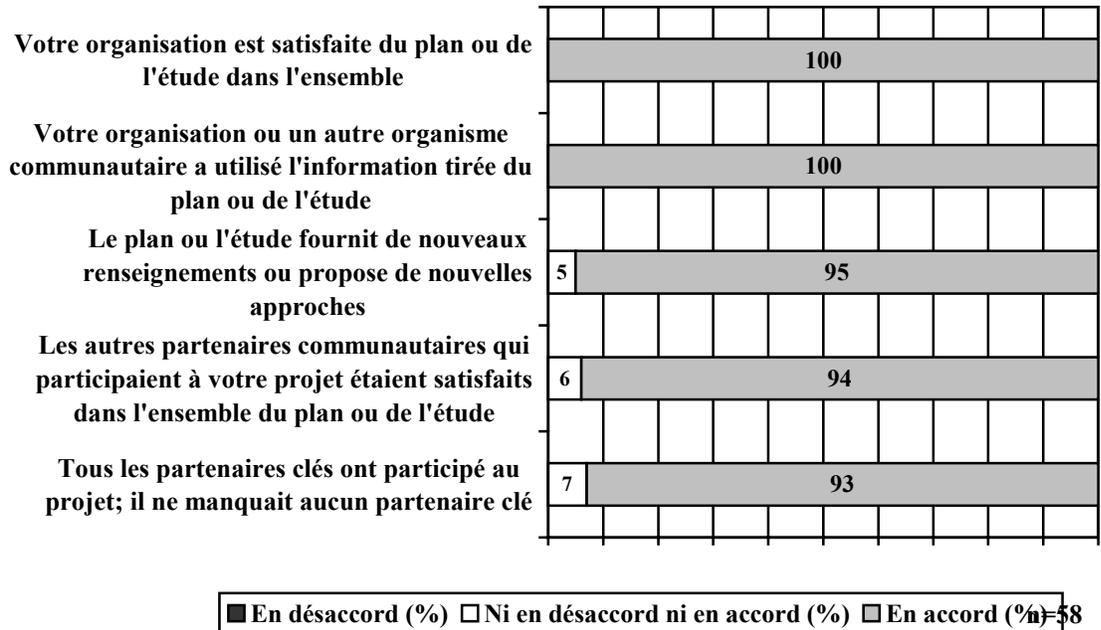
Les résultats du sondage exposés ci-dessus indiquent dans quelle mesure les bénéficiaires de subventions et contributions (les partenaires de la prestation de services) sont satisfaits à l'égard des services de DEO relatifs au RPS. Comme on peut le voir, le degré de satisfaction à l'égard de l'exécution du RPS par DEO est élevé.

Tableau A2 : Satisfaction à l'égard des services de DEO (suite)



Le tableau ci-dessus fournit des données probantes additionnelles concernant la satisfaction de partenaires à l'égard de l'exécution du RPS par DEO. Les résultats indiquent des taux de satisfaction élevés à l'égard des divers aspects de l'exécution.

Tableau A4 : Rendement du programme (suite)

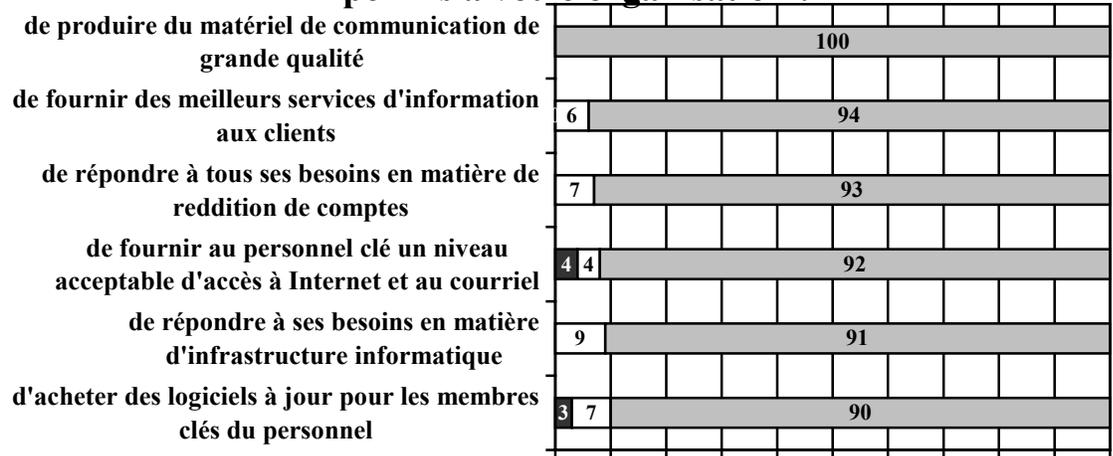


Source : Sondage auprès des partenaires PRPS

Le tableau A4 fournit des résultats additionnels sur le rendement du programme. Selon les conclusions recueillies :

- toutes les organisations répondantes (100 %) se disaient satisfaites à l'égard du plan ou de l'étude et ont affirmé que leur organisation ou un autre organisme communautaire a utilisé l'information tirée du plan ou de l'étude;
- plus de 90 % des répondants se disent en accord avec les autres aspects.

Tableau A5 : (commentaires) L'achat de matériel a permis à votre organisation :

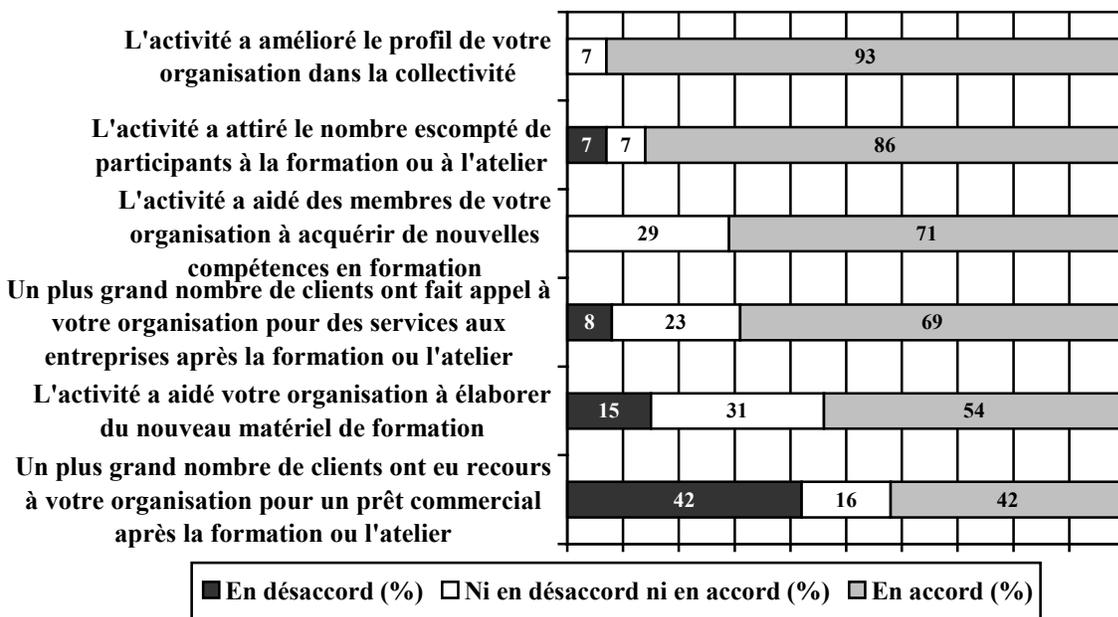


■ En désaccord (%) □ Ni en désaccord ni en accord (%) ▣ En accord (%) n=34

Source : Sondage auprès des partenaires du PRPS.

Comme on l'avait déjà mentionné, de nombreux projets supposaient l'achat de matériel comme des ordinateurs et des logiciels. Au total, 34 des 58 répondants ont acheté du matériel informatique ou des logiciels avec les fonds consentis; on leur a donc demandé de commenter la liste d'énoncés reliés aux articles achetés. En ce qui a trait au matériel acheté, le sondage a révélé que plus de 90 % des répondants se disent en accord avec tous les aspects des incidences positives relatives au matériel acheté.

Tableau A6 : Rendement des activités de formation et des ateliers



Source : Sondage auprès des partenaires PRPS.

n=14

Comme le montre le tableau A6, on a demandé aux répondants qui ont utilisé le financement pour organiser une formation ou un atelier s'ils avaient réussi à atteindre un certain nombre des résultats escomptés. Il faudrait mentionner que les divers secteurs d'incidences proposés ne correspondaient pas nécessairement à ces projets. Ces questions avaient seulement pour but de broser un tableau de l'éventail possible des résultats des projets en question. Selon les conclusions obtenues :

- au total, 93 % des répondants sont d'avis que l'activité a permis d'améliorer le profil de leur organisation dans la collectivité;
- au total, 86 % des répondants affirment que l'activité a attiré le nombre prévu de participants;
- au total, 71 % des répondants affirment que l'activité a aidé les membres de leur organisation à acquérir de nouvelles compétences en formation. Aucun répondant ne s'est dit en désaccord avec l'énoncé;
- au total, 69 % des répondants affirment que l'activité a permis d'accroître le nombre de clients intéressés des services aux entreprises offerts par leur organisation;

- au total, 54 % des répondants sont d'avis que l'activité a aidé leur organisation à élaborer du nouveau matériel de formation.

Tableau A7 : Incidence différentielle du financement de DEO

		Matériel informatique ou logiciel	Formation ou atelier	Plan ou étude	Total
Le projet n'aurait pas eu lieu	n	15	14	11	40
	%	57,7 %	87,5 %	73,3 %	70,2 %
Le projet aurait eu lieu mais à une moindre échelle	n	10	2	4	16
	%	38,5 %	12,5 %	26,7 %	28,1 %
Le projet aurait eu lieu comme prévu	n	1	0	0	1
	%	3,8 %	0 %	0 %	1,8 %
Total (nbre)		26	16	15	57
Total (%)		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Sondage auprès des partenaires du PRPS

Le tableau ci-dessus fournit les résultats de l'évaluation concernant l'incidence différentielle du RPS. On a mesuré l'incidence différentielle du programme en demandant aux répondants dans quelle mesure les projets auraient vu le jour si le RPS n'avait pas existé. Comme le montre le tableau ci-dessus, 70 % des projets n'auraient pas eu lieu. Un seul projet (sur 57) aurait eu lieu comme prévu. L'incidence différentielle la plus marquée semble concerner les activités de formation et les ateliers.

Tableau A8 : Partenaires en matière de financement

		Matériel informatique ou logiciel	Formation ou atelier	Plan ou étude	Total
Oui	Nbre	3	10	6	19
	Col. %	11,5 %	62,5 %	42,9 %	33,9 %
Non	Nbre	23	6	8	37
	Col. %	88,5 %	37,5 %	57,1 %	66,1 %
Total (nbre)		26	16	14	56
Total (%)		100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %

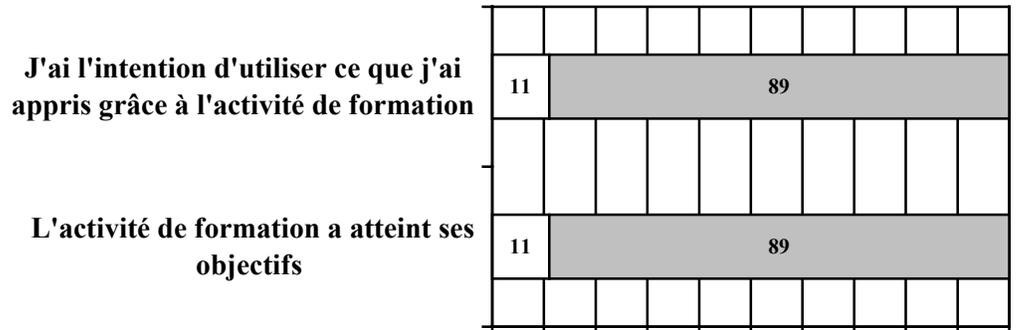
Source : Sondage auprès des partenaires du PRPS.

Le sondage a également permis de recueillir de l'information sur d'autres sources de financement pour les projets. Au total, un tiers des partenaires affirmait que d'autres partenaires avaient contribué au financement de leurs projets. Les autres partenaires en matière de financement étaient les suivants :

- une administration municipale (6);
- une Première Nation (3);
- un gouvernement provincial (4);
- l'ANSAF (Association nationale des sociétés autochtones de financement);
- Liaison Entreprise;
- un Centre de services pour les femmes entrepreneurs;
- une Chambre de commerce;
- un partenaire des SADC;
- une banque;
- le secteur privé (par l'entremise d'un don).

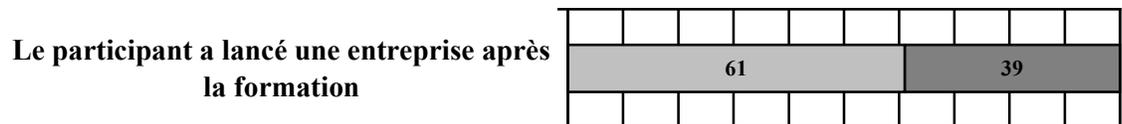
Les prochains tableaux exposent les résultats des sondages auprès des entreprises clientes. Comme le montre le tableau de la page suivante, 89 % des 49 répondants (entreprises clientes) qui ont participé à des activités de formation ont affirmé que celles-ci avaient permis la réalisation des objectifs fixés et ajouté qu'ils avaient l'intention d'utiliser ce qu'ils avaient appris. Aucun répondant n'était en désaccord avec l'un ou l'autre de ces deux énoncés.

Tableau A9 : Rendement des activités de formation



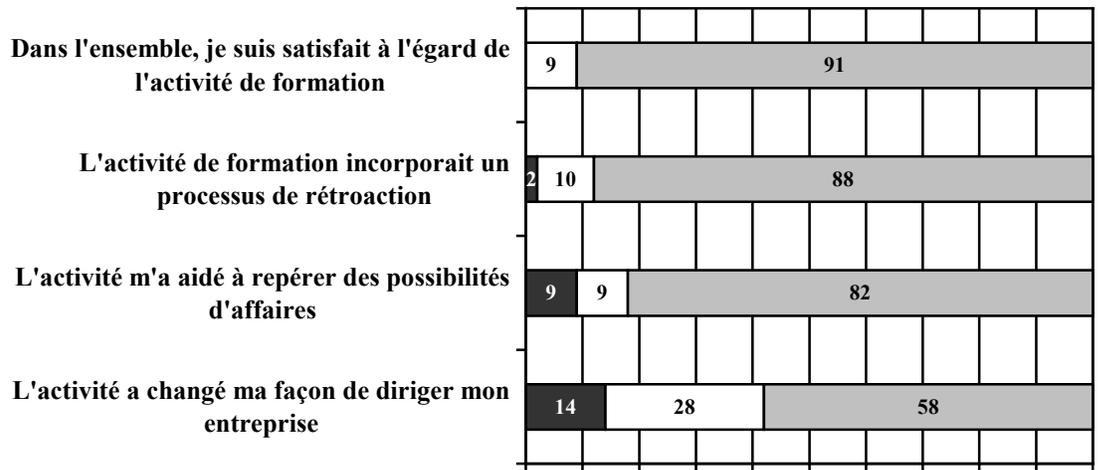
Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

Tableau A10 : Rendement de l'activité de formation



Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

Une des incidences potentielles de la formation est le démarrage d'une entreprise. Selon les résultats obtenus, 39 % des participants ont lancé une entreprise après leur formation.

Tableau A11 : Rendement de l'activité de formation

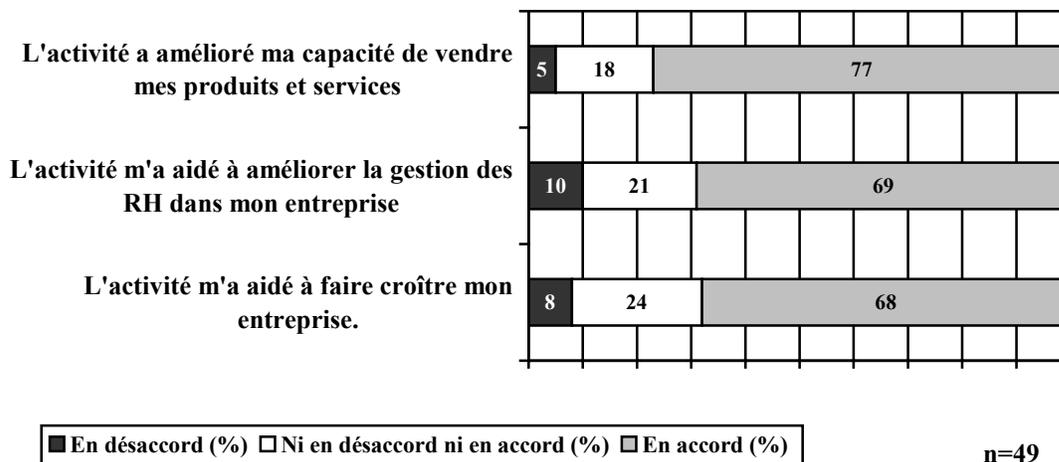
Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

■ En désaccord (%) □ Ni en désaccord ni en accord (%) □ En accord (%) n=49

Le tableau A11 montre le degré de satisfaction des personnes qui ont participé seulement aux activités de formation (n=49). Selon les résultats du sondage :

- globalement, la majorité des répondants (91 %) étaient satisfaits à l'égard de l'activité de formation. Selon 88 % des répondants, la formation englobait un processus de rétroaction;
- au total, 82 % des répondants ont affirmé que la formation les a aidés à repérer des possibilités d'affaires, tandis que 9 % ont affirmé le contraire;
- au total, 58 % des participants ont affirmé que la formation a changé leur façon de diriger leur entreprise. En revanche, 28 % se sont dit ni en accord ni en désaccord, tandis que 14 % se sont dits en désaccord avec l'énoncé.

**Tableau A12 : Rendement de l'activité de formation
(suite)**

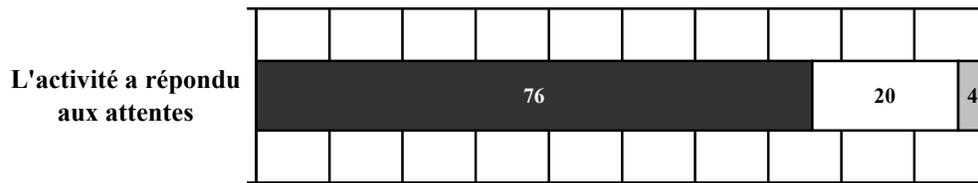


Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

Le tableau A12 fournit des énoncés additionnels concernant la satisfaction à l'égard des activités de formation. Comme le montre le tableau :

- au total, 77 % des répondants ont affirmé que l'activité de formation a amélioré leur capacité de vendre leurs produits et services. Dix-huit pour cent se sont dits ni en accord ni désaccord, et 5 % se sont dits en désaccord;
- pour cet énoncé, 69 % des 29 répondants ont affirmé que l'activité les avait aidés à améliorer la gestion des RH dans leur entreprise, tandis que 10 répondants affirment le contraire. Les 21 % restants n'étaient ni en accord ni en désaccord avec l'énoncé;
- près des deux tiers (68 %) des répondants ont affirmé que la formation les avait aidés à faire croître leur entreprise. Vingt-quatre pour cent n'étaient ni en accord ni en désaccord avec l'énoncé, tandis que les 8 % restants se disaient en désaccord.

Tableau A13 : Les activités ont répondu globalement aux attentes

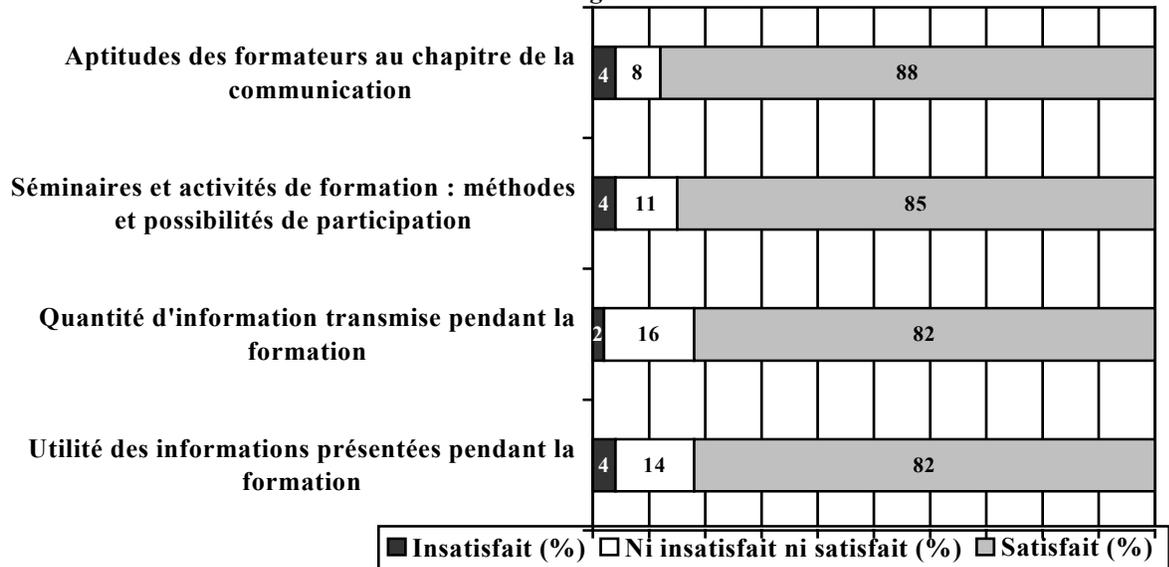


Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

■ Oui (%) □ Partiellement (%) □ Non (%) n=49

Le tableau A13 expose les résultats concernant un énoncé général relatif aux attentes à l'égard de l'activité de formation. Quarante-vingt-six pour cent des répondants ont précisé que l'activité de formation avait répondu à leurs attentes soit entièrement (76 %), soit partiellement (20 %).

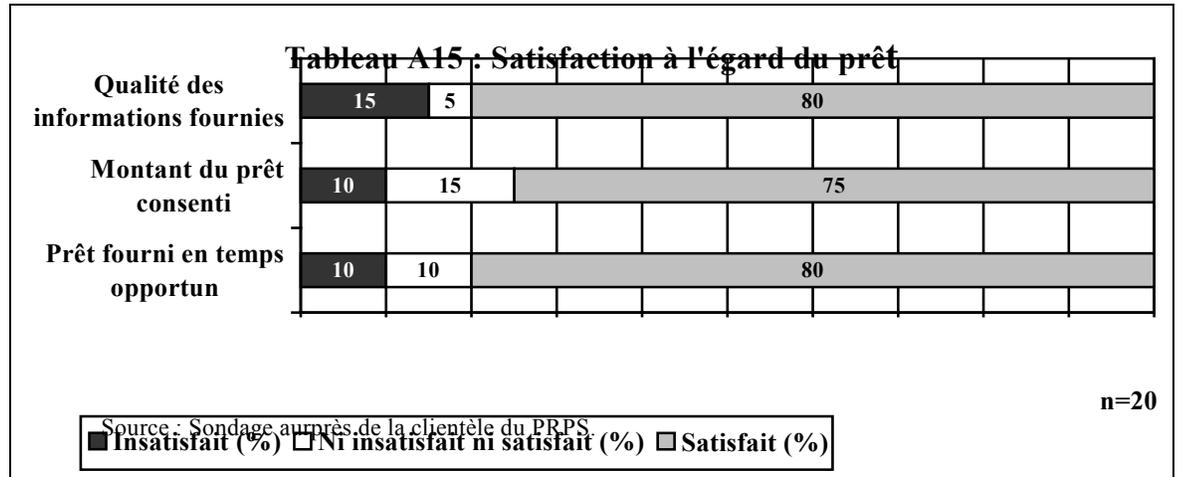
Tableau A14 : Satisfaction à l'égard de l'activité de formation



Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS

On a demandé aux répondants de commenter leur degré de satisfaction à l'égard de certains aspects précis de l'activité de formation. Comme on peut le

constater, plus de 80 % des répondants étaient satisfaits à l'égard de tous les aspects de l'activité de formation (communications, approches, qualité des informations, utilité).



Comme nous l'avons déjà mentionné, un certain nombre de répondants étaient bénéficiaires d'un prêt, de sorte que les évaluateurs ont pu mesurer le rendement des prêts. Vingt répondants ont commenté leur expérience à titre de bénéficiaires de prêts. Les tableaux A15 et A16 font la synthèse de leur degré de satisfaction à l'égard des services de prêt.

- Au total, 80 % des répondants étaient satisfaits à l'égard des services de prêt.
- Soixante-quinze pour cent des répondants étaient satisfaits à l'égard du montant du prêt, tandis que 15 % n'étaient ni satisfaits ni insatisfaits, et que 10 % étaient insatisfaits.
- Plus de 80 % des répondants étaient satisfaits à l'égard de tous les autres aspects du prêt.

Tableau A16 : Satisfaction à l'égard du prêt

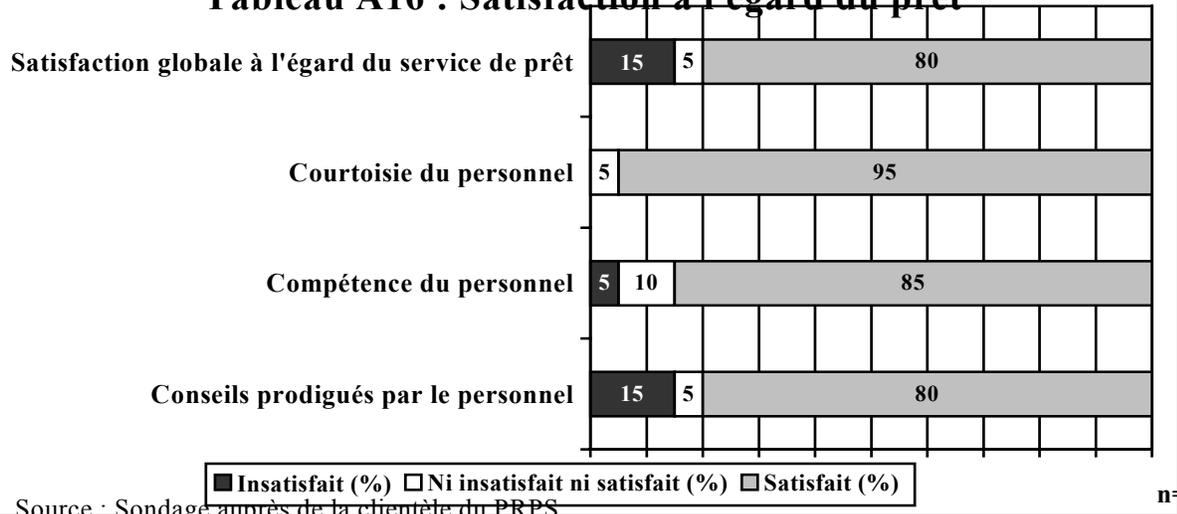
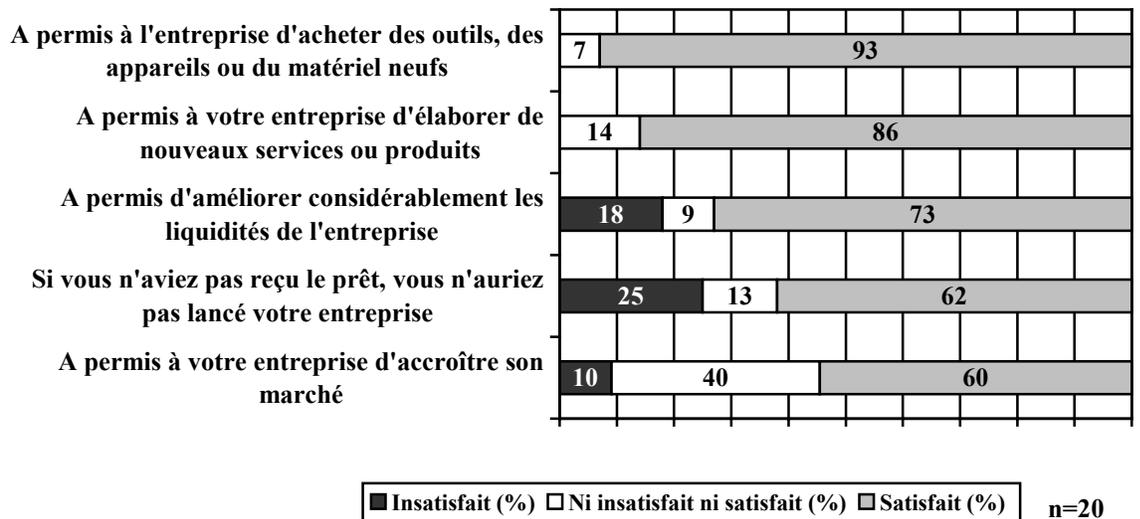
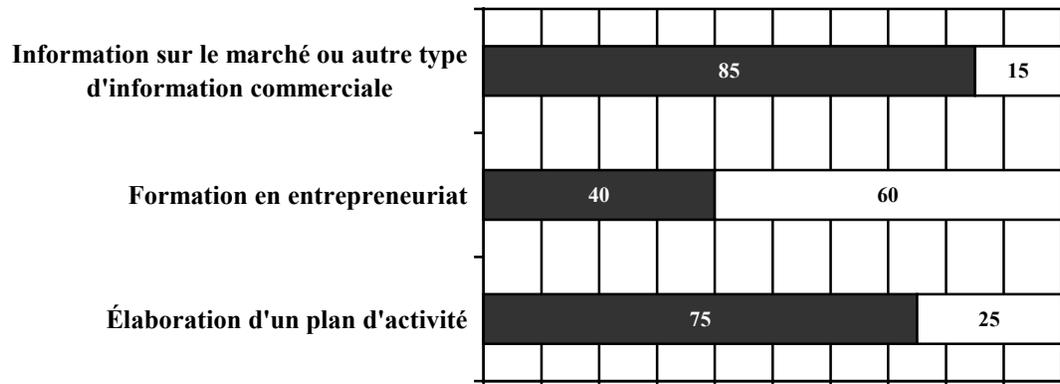


Tableau A17 : Rendement du prêt



Le tableau A17 expose les perceptions des répondants concernant le prêt et les avantages qu'ils en ont tirés.

- La plupart (93 %) des répondants ont affirmé que le prêt a permis à l'entreprise d'acquérir des outils, des appareils ou du matériel neufs.
- Quatre-vingt-six pour cent ont affirmé que le prêt avait permis à leur entreprise d'élaborer de nouveaux services ou produits. Aucun répondant n'était en désaccord avec cet énoncé.
- Soixante-treize pour cent des répondants étaient d'avis que le prêt avait considérablement amélioré les liquidités de l'entreprise.
- Dans le cas des neuf organisations qui n'avaient pas d'entreprise au moment de la demande, **62 % étaient d'avis que leur entreprise n'aurait pas vu le jour si elles n'avaient pas obtenu le prêt. Cette affirmation laisse entrevoir l'incidence différentielle importante associée aux prêts.**
- Soixante pour cent des répondants ont affirmé que le prêt avait permis à leur entreprise d'accroître ses marchés, tandis que 40 % se sont dits ni en accord ni en désaccord avec cet énoncé. Les 10 % restants se sont dits en désaccord.

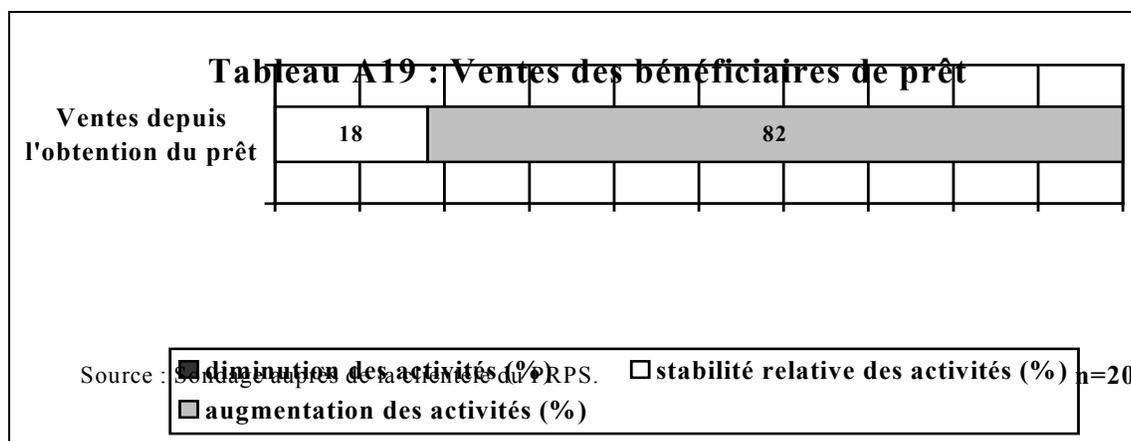
Tableau A18 : Conseils reçus

Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

■ Oui (%) □ Non (%)

n=49

En plus du prêt, certains répondants ont reçu des conseils sur l'élaboration d'un plan d'activité, une formation en entrepreneuriat ou des informations sur les marchés ou d'autres renseignements commerciaux. Le tableau A18 contient des précisions sur les conseils reçus.



Depuis la réception du prêt, les ventes des bénéficiaires ont augmenté pour 82 % des répondants, comme l'illustre le tableau A19.

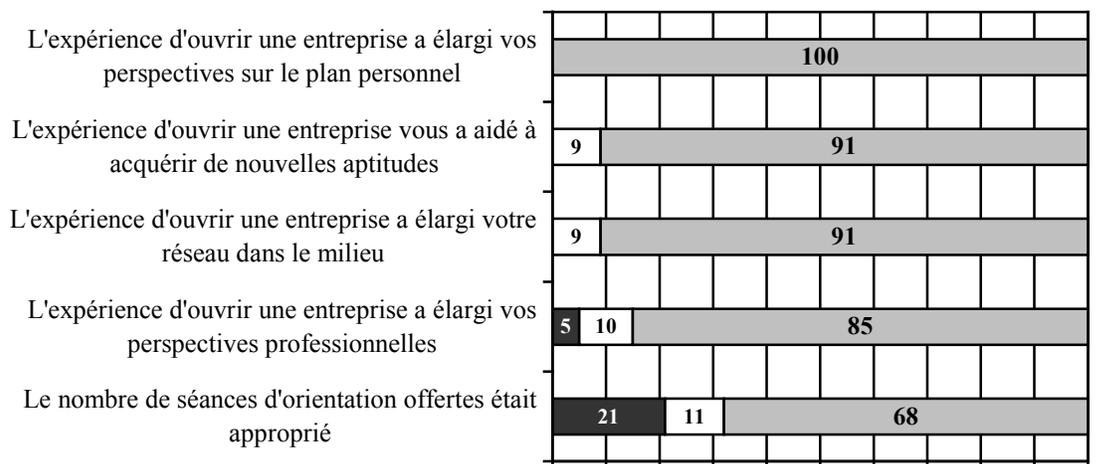
Tableau A20 : Activités prévues de l'entreprise si elle n'avait pas obtenu de prêt

L'entreprise aurait fermé ses portes	37,5 %
L'entreprise aurait cessé certaines activités	12,5 %
L'entreprise aurait fonctionné comme avant, mais sans croissance importante	37,5 %
Autre	12,5 %

n=16

Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

Le tableau ci-dessus expose les résultats du sondage concernant l'incidence du prêt sur les ventes et les activités de l'entreprise. Selon les chiffres du tableau, plus du tiers (37 %) des bénéficiaires de prêt ont affirmé que leur entreprise aurait fermé ses portes si elle n'avait pas obtenu le prêt. Trente-sept pour cent des répondants affirment que leur entreprise aurait fonctionné comme avant, mais sans croissance importante.

Tableau A21 : Expérience de l'entreprise

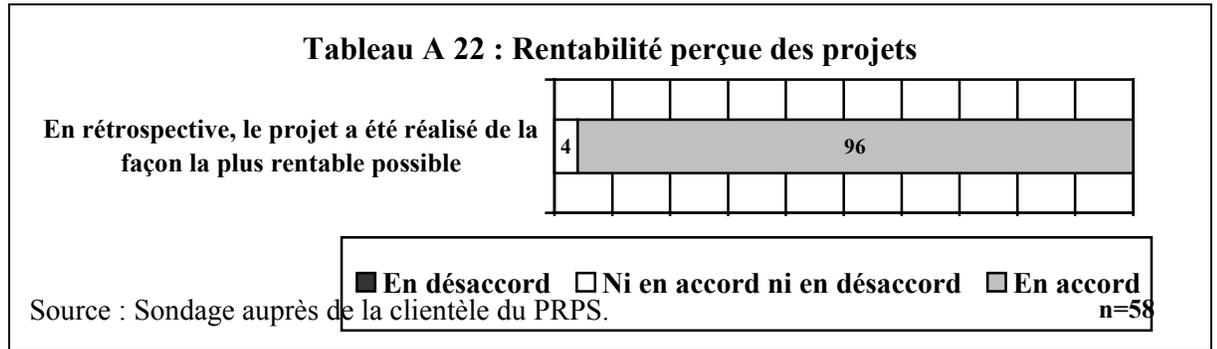
Source : Sondage auprès de la clientèle du PRPS.

■ En désaccord (%) □ Ni en désaccord ni en accord (%) ■ En accord (%) n=23

Les énoncés concernant l'expérience de l'entreprise ont été proposés aux répondants qui ont lancé une nouvelle entreprise depuis l'activité de formation. Les résultats figurent dans le tableau A21 et sont résumés ci-dessus :

- Tous les répondants étaient d'avis que l'expérience d'ouvrir une entreprise avait élargi leurs perspectives sur le plan personnel.
- La plupart (91 %) des nouveaux propriétaires d'entreprise ont affirmé que l'expérience d'ouvrir une entreprise les avait aidés à acquérir de nouvelles aptitudes et leur avait permis d'élargir leur réseau dans le milieu.
- Quatre-vingt-cinq pour cent ont affirmé que l'expérience d'ouvrir une entreprise avait élargi leurs perspectives professionnelles.
- Près des deux tiers (68 %) des répondants ont affirmé que le nombre de séances d'orientation était approprié. Onze pour cent n'étaient ni en accord ni en désaccord avec cet énoncé, et 21 % étaient en désaccord.

Comme précisé ci-dessous, la plupart des représentants de projets étaient aussi d’avis que leurs projets étaient rentables.



Annexe B : Résultats de l'analyse de la base de données

Dans la présente annexe, on retrouve d'autres résultats de l'analyse de la base de données du RPS.

Tableau A23 : Projets du RPS selon les piliers et les montants de financement

Montant de financement approuvé	Pilier					Total
	Coordination des partenaires	Création ou expansion d'entreprise	Recherche et analyse économiques	Collectivités viables	Entrepreneuriat	
0 – 19 999 \$	25,6 %	29,2 %	50,0 %	38,2 %	71,9 %	47,7 %
20 000 – 39 999 \$	69,2 %	27,1 %	25,0 %	41,5 %	12,5 %	37,4 %
40 000 – 59 999 \$		4,2 %		4,1 %	4,7 %	3,8 %
60 000 – 79 999 \$		2,1 %		3,2 %	1,6 %	2,4 %
80 000 \$ >	5,1 %	37,5 %	25,0 %	12,9 %	9,4 %	14,8 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Base de données administratives du RPS.

Le tableau ci-dessus présente les projets selon les piliers et les montants de financement. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les projets liés à l'« entrepreneuriat » ont tendance à être de plus petite envergure (72 % ont une valeur moins de 20 000 \$, tandis que la moyenne est de 48 %). Les projets liés à la création ou à l'expansion d'une entreprise ont tendance à être de plus grande envergure (plus du tiers ont une valeur budgétaire de plus de 80 000 \$).

Tableau A24 : Montant du financement selon le type de client

Montant du financement approuvé	Type de client					Total
	Autochtones	Personnes handicapées	Francophones	Femmes	Autres ou catégorie générale	
0 – 19 999 \$	37,5 %	12,5 %		25,0 %	53,2 %	41,2 %

20 000 – 39 999 \$	31,3 %	6,3 %	30,8 %	25,0 %	33,8 %	37,9 %
40 000 – 59 999 \$			23,1 %	25,0 %	2,5 %	3,8 %
60 000 – 79 999 \$			7,7 %		2,0 %	2,4 %
80 000 \$ >	31,3 %	81,3 %	38,5 %	25,0 %	8,5 %	14,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Base de données administratives du RPS.

Comme le montre le tableau ci-dessus, de grands projets ont été entrepris pour des clients de la catégorie des « personnes handicapées ». Quatre-vingt-un pour cent de ces projets avaient une valeur de plus de 80 000 \$.

Tableau A25 : Montants du financement provenant d'autres sources, selon les régions

Montants du financement provenant d'autres sources (autres que DEO)	Région				Total
	C.-B.	Alberta	Saskatchewan	Manitoba	
0 \$	76,8 %	76,5 %	87,5 %	89,7 %	79,4 %
1 – 10 000 \$	12,5 %		5,4 %	3,4 %	10,2 %
> 10 000 \$	10,7 %	23,5 %	7,1 %	6,9 %	10,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Base de données administratives du RPS.

Une minorité (21 %) des projets bénéficient du soutien d'autres sources : ministères fédéraux, gouvernements provinciaux, administrations municipales et autres. Selon la base de données, 90 % des projets ont reçu 10 000 \$ ou moins d'autres sources. Les projets réalisés en Alberta étaient plus susceptibles que les autres de recevoir du financement d'autres sources.

Annexe C : Sommaire des évaluations portant sur le programme PDEC, le PSDEC et les OFVE

Sommaire de l'évaluation du programme PDEC et du PSDEC

Raison d'être

- Globalement, le programme PDEC et le PSDEC sont perçus comme étant pertinents au regard des besoins des stagiaires, des collectivités, des organisations du RSEOC et de DEO. On reconnaît la nécessité des interventions communautaires (par opposition au soutien des entreprises) coordonnées par les membres du RSEOC. Les deux programmes favorisent ces interventions en contribuant à fournir des RH (PSDEC) et du financement. Toutefois, on se demande si le programme PDEC devrait être offert de façon ponctuelle ou intégré dans l'entente de contribution globale des organisations du RSEOC.

Conception et exécution

- Les deux programmes sont offerts dans les régions. La plupart des répondants se disent en faveur de cette approche. Cependant, l'approche utilisée pour la sélection et la surveillance des projets préoccupe certaines personnes. Il faut clarifier les critères de sélection ainsi que les exigences redditionnelles.
- On considère que le processus de demande n'est pas assez rapide (le temps qui s'écoule entre la demande et la réponse est trop long).
- Le montant moyen du financement fourni aux projets du PSDEC a considérablement diminué au cours des deux dernières années. Un certain nombre de répondants ont affirmé que cette situation complique la tâche des organisations hôtes. Dans bien des cas, la durée du stage a été réduite.

Résultats

- L'évaluation montre que les deux programmes donnent des résultats probants. Dans le cas du PSDEC, les résultats montrent que les stagiaires acquièrent des aptitudes relatives au développement

économique et qu'ils sont très susceptibles de trouver un emploi ou de poursuivre leurs études après le stage. Sur le plan communautaire, le PSDEC soutient les activités des organisations du RSEOC et contribue considérablement aux activités de planification communautaires. De nombreux membres du RSEOC signalent également que le travail des stagiaires a une incidence sur le maintien des entreprises locales. Le PSDEC a aussi pour incidence indirecte de retenir des jeunes qualifiés dans les collectivités rurales.

- L'exécution du programme PDEC varie considérablement d'une région à l'autre. Parmi les résultats directs de la plupart des projets, mentionnons l'élaboration de plans stratégiques et de stratégies visant les collectivités, même si on est d'avis que la plupart des projets auront des incidences à long terme qu'il n'est pas encore possible de mesurer. Dans le cas d'un certain nombre de projets, on relève déjà des incidences positives au chapitre du perfectionnement des RH dans le domaine de la croissance économique et de l'expansion des entreprises déjà établies. La plupart des projets ont réussi à stimuler les investissements d'autres sources.

Rentabilité et solutions de rechange

- À l'heure actuelle, les deux programmes sont offerts dans les régions. L'approche utilisée pour sélectionner et surveiller les projets est source de préoccupations. Il faut clarifier les critères de sélection ainsi que les exigences redditionnelles.
- On considère que le processus de demande n'est pas assez rapide (le temps qui s'écoule entre la demande et la réponse est trop long).
- On a réduit considérablement, au cours des deux dernières années, le montant moyen de financement accordé aux projets du PSDEC. Cette situation est difficile pour les organisations hôtes. Dans bien des cas, elles ont dû réduire la durée du stage.

Sommaire de l'évaluation portant sur les OFVE

Raison d'être

- L'évaluation a démontré qu'il est nécessaire que les OFVE s'assurent que les entrepreneurs et les collectivités francophones reçoivent des services dans la langue de leur choix, conformément aux dispositions de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Les OFVE aident à fournir aux

entrepreneurs et aux collectivités francophones des services liés au développement des entreprises et au développement économique qui sont comparables à ceux qui sont offerts à la collectivité plus vaste des gens d'affaires de l'Ouest.

- La demande pour les services des OFVE a été limitée dans certaines régions, mais plus élevée (et croissante) dans d'autres. Il n'y a aucun dédoublement de services par rapport à ceux qui sont offerts par d'autres organisations, dont les SADC.

Conception et exécution

- D'importants efforts de marketing sont déployés pour faire connaître les OFVE. Selon certains observateurs, toutefois, le nombre de clients et de prêts octroyés demeure faible, ce qui pourrait donner à penser que les activités de marketing devraient être intensifiées.
- Les OFVE ont efficacement créé des partenariats avec d'autres éléments du réseau (l'IFE et les SADC), d'autres ministères fédéraux, des collectivités et d'autres organisations. Ces partenariats ont permis aux OFVE de trouver de nouveaux clients, de diversifier leurs sources de financement et de mettre en place d'autres initiatives pour d'autres entités, dont des activités de formation. Ces activités ont bénéficié aux OFVE et à leurs clients.

Résultats

- D'après les constatations de l'évaluation, le personnel des OFVE est très compétent et contribue à combler les lacunes en matière de renseignements commerciaux et de compétences en affaires au sein des collectivités.
- Les cotes attribuées par les clients aux services fournis par les OFVE vont de moyenne à élevée. Les clients apprécient les ateliers, les séminaires, l'information et les renseignements au sujet de personnes-ressources offerts par le personnel.
- La participation au programme de fonds de réserve pour pertes sur prêts a été très variable. En Colombie-Britannique, en Alberta et en Saskatchewan, le nombre de prêts de capital (par l'entremise d'institutions financières disposant de réserves pour pertes sur prêts) a été moins élevé que prévu. Les taux d'intérêt élevés (par rapport aux taux réguliers en vigueur dans les institutions financières, à cause du risque plus élevé) et la méconnaissance des objectifs du programme de fonds de réserve pour pertes sur prêts expliquent en partie que le taux de participation au programme de prêts ait été moins élevé que prévu.

- Le personnel des OFVE a aidé activement les clients à obtenir du financement, et un certain nombre de clients ont eu accès à des prêts d'autres institutions financières. Le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) a connu davantage de succès sur le plan de la coordination des prêts aux entreprises. On signale que, pour chaque dollar investi, dix-sept dollars ont été générés au Manitoba.
- Les OFVE jouent un rôle important dans le développement économique des collectivités et un rôle de catalyseur dans la réalisation de nombreux projets de développement économique local. Un certain nombre de projets de développement économique de plus grande portée ont été coordonnés par les OFVE. La collaboration avec les municipalités bilingues du Manitoba a également mené à l'élaboration de plans communautaires plus solides et à la création d'autres programmes de prêts pour les entreprises locales.

Rentabilité et solutions de rechange

- Des suggestions ont été formulées pour améliorer le rendement des OFVE. Des répondants ont suggéré que les OFVE continuent de former des partenariats avec d'autres organisations et d'autres ministères; on vise en particulier les institutions financières afin d'augmenter le nombre de prêts consentis à des entreprises francophones.
- Les autres suggestions et recommandations formulées ont trait à l'amélioration de la pertinence et de l'exactitude des rapports soumis, à la mise sur pied d'un groupe de spécialistes à l'intention des entreprises clientes, à une plus grande représentativité des conseils d'administration des OFVE et à la définition et à l'examen de ce qui devrait constituer des créneaux pour les OFVE.

Annexe D : Questions détaillées relatives à l'évaluation

Les questions suivantes ont orienté l'évaluation.

Raison d'être

- 1.1 Le RPS est-il nécessaire?
- 1.2 Les objectifs du RPS sont-ils compatibles avec les priorités et objectifs actuels du gouvernement et du Ministère?

Conception et exécution

- 1.3 Les modalités du RPS sont-elles appropriées?
- 1.4 Le RPS est-il trop grand ou trop général? Faudrait-il établir des divisions entre les sous-programmes pour réduire la complexité du programme global?
- 1.5 DEO et les OPS ont-ils appliqué adéquatement les critères d'admissibilité?
- 1.6 Les éléments de la diligence raisonnable ont-ils été appliqués par DEO et les OPS?
- 1.7 Le processus de sélection des projets était-il efficace? Convivial? Suffisamment rapide?
- 1.8 Les projets du RPS font-ils l'objet d'une surveillance adéquate? Les rapports sont-ils produits en temps opportun et sont-ils complets?

Réussite

- 1.9 Dans quelle mesure le RPS a-t-il permis la réalisation des objectifs généraux?
- 1.10 Quelle a été l'incidence du RPS sur la capacité de DEO et des OPS d'offrir une aide publique?
- 1.11 Quelle a été l'incidence du RPS au chapitre de l'amélioration de la qualité des services offerts aux PME et aux autres entreprises?
- 1.12 Quelle a été l'incidence du RPS au chapitre de la connaissance et de la compréhension de l'aide publique offerte?
- 1.13 Quelle a été l'incidence du RPS sur la participation des PME et des autres entreprises aux initiatives parrainées par le gouvernement?
- 1.14 Quelle a été l'incidence du RPS sur la capacité des PME et des autres entreprises de générer des revenus?

- 1.15 Quelle a été l'incidence du RPS sur la création et le maintien des emplois dans l'Ouest du Canada?
- 1.16 Dans quelle mesure les fonds d'investissement ont-ils contribué à la réalisation des objectifs du RPS?

Rentabilité

- 1.17 Le RPS est-il le moyen le plus efficace et le plus rentable d'offrir des services ciblés d'affaires et d'information aux PME?
- 1.18 Le RPS est-il le moyen le plus efficace et le plus rentable de fournir du capital pour l'expansion ou la création d'entreprises?
- 1.19 Que peut-on faire pour améliorer la rentabilité du RPS?
- 1.20 Quelles solutions de rechange permettraient la réalisation des objectifs fixés pour le RPS?

Annexe E : Études de cas

Étude de cas de projet n° 1

Projet : Séminaires sur la mise au point de produits dans le cadre de la Southern Exposure Giftware Initiative
Organisation : Société d'aide au développement des collectivités de Sun Country, Colombie-Britannique

1. Introduction

La Société d'aide au développement des collectivités (SADC) est une organisation sans but lucratif, dirigée par un conseil d'administration de bénévoles, qui offre des programmes en faveur des entrepreneurs dans la région de Sun Country. La SADC vise à favoriser l'entrepreneuriat et à promouvoir, coordonner et mettre en œuvre diverses activités de développement économique dans la région. La planification d'entreprise, les programmes de prêt et la fourniture d'information d'affaires sont quelques uns de leurs programmes. Cette organisation contribue tant au développement des entreprises qu'au soutien général du développement économique de la collectivité.

L'étude de cas est axée sur une série de séminaires sur la mise au point de produits offerts dans le cadre de la Southern Exposure Giftware Initiative. La Southern Exposure Giftware Initiative et les séminaires de mise au point de produits sont en partie financés par le PRPS du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. En 2002-2003, le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest fournissait un financement de 18 000 \$, tandis que 27 000 \$ provenaient d'autres sources pendant le même exercice financier. Les partenaires de ce projet étaient The Co-Operators Group, le Secrétariat rural, l'Interior Savings Credit Union, la SADC de Sun Country, des Premières nations du Central Interior, de la vallée Nicola, de Shuswap et de la Thompson Country.

2. Description du projet

En 1999, la SADC de Sun Country réalisait une étude de faisabilité pour déterminer les besoins commerciaux des artisans locaux. Cette étude révélait des lacunes importantes dans ce groupe dans le domaine de la mise au point des produits. À partir de l'étude de faisabilité, la Southern Exposure Giftware Initiative a été conçue pour aider les artisans locaux en matière de développement de produit et de marché grâce à plusieurs activités : un

processus d'évaluation des produits², des séances de formation en mise au point de produits et des séminaires, des présentations de vente et la planification d'entreprise. Cette initiative fournit régulièrement aux artisans locaux de l'information et des idées pertinentes concernant leurs objectifs pour les produits et leur commerce ainsi que de l'information sur le réseau de distribution des produits fabriqués localement.

Raison d'être du projet

L'objectif de la Southern Exposure Giftware Initiative et des séminaires sur la mise au point des produits est de bâtir la capacité des producteurs locaux en matière de création d'articles cadeaux à valeur ajoutée et de lier les producteurs aux marchés appropriés. Les buts de la Southern Exposure Giftware sont de favoriser la production d'articles cadeaux, de souvenirs et d'objets d'art créés localement; de donner aux producteurs de la région un accès à une formation sur la gestion d'entreprise; de fournir aux artisans des commentaires sur leurs produits et leur matériel publicitaire; d'offrir des occasions de mise en marché et de réseautage aux producteurs régionaux et de susciter un plus grand nombre de producteurs à grande capacité à Sun Country.

Une série de séminaires de mise au point des produits « d'une journée » ont été offerts dans trois collectivités locales, y compris dans les collectivités autochtones. Ces ateliers comportaient plusieurs sujets comme les concepts de mise en marché, des idées de foire commerciale, d'étiquetage, d'emballage, de conception et d'évaluation de produit, et la promotion. Ils offraient également aux participants des occasions de réseautage.

3. Réalisation des objectifs

Succès/Effets

Le représentant du projet qualifie la Southern Exposure Giftware Initiative de projet très réussi. Il a reçu le « Prix du projet de l'année » de l'Economic Development Association, et constitue la première SADC à se mériter ce prix. Les commentaires des participants³ aux séminaires de mise au point de produit

² Le processus d'attribution comporte une évaluation des produits de l'artisan selon leur mérite et leur qualité marchande. Ce processus vise à aider les artisans à élaborer des produits de grande qualité vendables. Après l'évaluation, on a présenté des recommandations et des commentaires afin d'aider les artisans à améliorer leurs produits afin d'en augmenter la qualité marchande et la compétitivité.

³ Des formulaires de commentaires sont distribués à chaque session et les résultats colligés et résumés par la SADC.

étaient très positifs : ils se disent très satisfaits des animateurs, des occasions de réseautage et de l'acquisition de connaissances en matière de développement de produits. Un des points forts remarquables des ateliers est le recours aux artisans ayant eu du succès pour les animer et pour partager leurs réussites et leurs meilleures pratiques avec les participants. Un avantage moins concret qui a été souligné a trait au sentiment accru de confiance en soi des artisans que les ateliers suscitaient.

L'initiative a également contribué à rehausser l'image de la SADC. Grâce à leur participation aux événements et aux ateliers de formation de la Giftware Initiative, les artisans sont plus conscients du rôle de la SADC dans les activités de développement de la collectivité.

Le représentant du projet, grâce aux commentaires non officiels et à ses contacts permanents avec plusieurs artisans locaux, estime qu'environ 60 p. c. des participants utilisent le matériel des ateliers pour améliorer la qualité marchande de leurs produits tandis qu'un autre 40 p. c. l'exploitent pour améliorer leur capacité de mise au point de produit. On reconnaît aux séminaires et à la Southern Exposure Giftware Initiative d'avoir contribué à aider certains artisans locaux à lancer leur propre entreprise. Par exemple, un participant aux cours a monté une entreprise ayant du succès et vend maintenant des produits de saponite localement et internationalement.

On rapporte que les événements d'articles cadeaux ont accru le nombre de clients et les ventes de produits, ce qui contribue à l'économie locale. Ces événements ont également contribué à rehausser l'image des détaillants qui achètent les produits, ce qui améliore encore leur entreprise. Le processus d'évaluation est également mentionné comme ayant contribué au développement de produits de meilleure qualité plus facilement commercialisables.

Défis

Selon le commanditaire du projet, les grands défis étaient :

- le manque de financement soutenu;
- le fait que le financement annuel nuit à la planification à plus long terme;
- le fait que certaines sources de financement pour l'exercice financier

2005-2006 sont annulées malgré le succès de ce projet, ce qui menace la survie du programme;

- pendant la première phase du projet, le nombre de participants était inférieur à ce qu'on avait prévu. Après les deux premiers séminaires, la participation a augmenté sensiblement grâce au bouche-à-oreille.

Leçons du projet

Plusieurs leçons apprises et stratégies utilisées ont servi à relever ces défis, notamment :

- les efforts incessants pour trouver des fonds et communiquer la valeur du projet;
- au début des séminaires de mise au point de produits, il est bon d'offrir une session d'information générale avant de commencer la formation en soi. Cela permet de faire la promotion du programme et d'éviter que de nouveaux participants s'y joignent après le début des cours.

Étude de cas de projet n° 2

Projet : Service Partners Upgrade, 2003
Organisation : SADC de Meridian, Saskatchewan et Alberta

1. Introduction

La Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de Meridian favorise les partenariats communautaires et régionaux par les liaisons avec les groupes locaux, provinciaux et fédéraux afin d'améliorer les services ruraux et d'appuyer les collectivités rurales du centre de la Saskatchewan et de l'Alberta.

La SADC Meridian est représentée par un groupe de bénévoles locaux engagés dans le développement économique régional et l'emploi à l'aide de trois moyens :

- l'offre d'une aide générale, technique et financière aux entreprises nouvelles et existantes;
- l'offre d'un fonds d'investissement pour les entreprises nouvelles et en développement;
- la promotion de l'importance des jeunes entrepreneurs.

Cette étude de cas est axée sur les effets d'une subvention unique (15 000 \$) fournie en 2003 à la SADC pour améliorer le service à la clientèle. Même si aucun autre financement n'a été trouvé, le locateur a accepté de rénover les installations de la SADC parallèlement à l'amélioration des services.

2. Description du projet

En 2003, la SADC Meridian donnait suite à une demande de propositions de DEO pour l'amélioration des partenaires de services. Les améliorations pouvaient comporter l'informatisation, l'achat de matériel didactique et de publications pour les bibliothèques ainsi que des améliorations locatives. Ces améliorations devaient contribuer à l'amélioration de l'offre de services à la clientèle. Dans ce cas, la SADC Meridian a reçu l'autorisation d'améliorer les postes de travail des bénévoles et employés et de fournir un poste de travail informatique à l'usage des clients et, de façon temporaire, du personnel, des stagiaires et des bénévoles.

3. Réalisation des objectifs

Succès/Effets

Le représentant du projet rapporte que ce financement a contribué à améliorer la capacité de la SADC et la prestation des services à la clientèle. Le personnel interne indique que les postes de travail améliorés les encouragent à utiliser l'ordinateur pour faire leur recherche et à être plus sensibles aux autres services à la clientèle. Avant le projet, le personnel ne disposait d'aucun milieu de travail convenable (p. ex. : les claviers n'étaient pas à la bonne hauteur ou il n'y avait pas de tiroir escamotable pour les claviers). De plus, les postes de travail améliorés passent pour améliorer le professionnalisme et la crédibilité de la SADC dans la collectivité, puisqu'ils reflètent leur fonction de fournisseur de services et de prêts commerciaux.

Le poste de travail à l'intention des clients⁴ leur donne accès à l'ordinateur et à l'Internet et sert habituellement à les aider à résoudre des problèmes précis (p. ex. : recherche sur les brevets). Le personnel peut également aider ceux qui n'ont pas d'habiletés suffisantes en informatique et leur montrer comment effectuer une recherche pour obtenir l'information commerciale et d'entreprise pertinente. En général, les clients utilisent l'ordinateur tous les mois. Les stagiaires et les bénévoles l'utilisent également de façon temporaire. Par exemple, il a permis à la SADC de créer un partenariat avec la Regional Economic Development Authority pour recevoir un stagiaire de cette organisation, ce qui a permis à ces deux organisations de partager leurs ressources.

Le représentant du projet indique que cette demande de propositions particulière (pour les améliorations de services) a été favorable à la SADC et à d'autres organisations de prestation de services puisqu'elle précisait les normes d'achat de l'équipement informatique. L'équipement mis à niveau et uniformisé a permis à ces organisations d'effectuer des tâches informatiques plus efficacement (p. ex. : l'élaboration des rapports financiers et d'activités trimestriels).

Défis

⁴ Le poste de travail à l'intention des clients a été conçu pour être accessible aux personnes en fauteuil roulant et celles ayant une déficience visuelle.

Selon le commanditaire du projet, le grand défi a été de mettre le projet en oeuvre dans un laps de temps très court. La demande de propositions a été publiée en janvier-février 2003, ce qui a laissé peu de temps à la SADC pour faire sa demande et mettre le projet en oeuvre avant la fin de l'exercice financier.

Le client indique la nécessité réelle de ce genre de projet mais souligne que l'annonce plus opportune des fonds disponibles ou du financement de base ciblé (poste budgétaire) sur des types particuliers d'activités ou d'infrastructures donnerait aux organisations de prestation de services plus de temps pour élaborer la planification stratégique des activités et les mettre en oeuvre.

Étude de cas de projet n° 3

Projet :	Examen des options des programmes de fonds d'investissement commun des Sociétés d'aide au développement des collectivités au Manitoba et en Saskatchewan
Organisations :	Community Futures Partners of Manitoba Inc. Community Futures Partners of Saskatchewan Inc.

1. Introduction

Community Futures Partners of Manitoba Inc. (CFPM), une association qui représente 16 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) est installée dans l'ensemble du Manitoba rural et du nord. Community Futures Partners of Saskatchewan (CFPS) est une association qui représente 13 SADC dans toute la Saskatchewan. En 2001-2002, la CFPM commanditait l'« Examen des options de mise en commun des placements des sociétés d'aide au développement des collectivités au Manitoba et en Saskatchewan », un projet financé par DEO en vertu du Programme du réseau de prestation des services (PRPS). Ce projet était une initiative mixte du CFPM et du CFPS.

2. Description du projet

L'objectif du projet était d'explorer des solutions de rechange pour le financement et d'examiner la faisabilité de la création d'une mise en commun des placements. L'étude a été achevée en 2002. Les bénéficiaires du projet étaient les associations CF du Manitoba et de la Saskatchewan et les SADC.

Le financement du CFPM était de 15 000 \$ et celui du CFPS, de 10 000 \$. Sous la direction d'un comité composé de représentants du CFPM et du CFPS, le CFPM a embauché un expert-conseil indépendant pour effectuer une étude financée par les fonds de projet du PRPS qu'avaient reçus le CFPM et le CFPS. Le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) était l'unique source de financement de ce projet.

Raison d'être du projet

L'objectif du projet était d'accomplir les tâches suivantes :

- Comprendre les besoins immédiats et futurs en fonds d'investissement des SADC du Manitoba et de la Saskatchewan;
- Examiner les options cernées pour mettre les fonds d'investissement à

- la disposition des SADC du Manitoba et de la Saskatchewan à l'avenir;
- Recommander une option ou plusieurs options aux fins de la considération des membres du CFPM et du CFPS.

Pour atteindre ces objectifs, les trois options suivantes ont été analysées :

- Se joindre au Programme de mise en commun des placements en Alberta (un fonds établi dirigé par la Community Futures Network Society de l'Alberta);
- Se joindre au Programme de mise en commun des placements en Colombie-Britannique (un fonds établi dirigé par la Community Futures Network Society de la Colombie-Britannique);
- Créer un programme de mise en commun des placements Manitoba-Saskatchewan ou deux programmes séparés de mise en commun des placements pour le Manitoba et la Saskatchewan.

Principales activités

Les principales activités entreprises dans l'étude de faisabilité étaient :

- L'examen de la documentation sur les modèles de mise en commun des placements existants dans d'autres provinces et régions afin de cerner les avantages, les difficultés et les leçons apprises afin d'éclairer le processus de prise de décision du CFPM et du CFPS sur la création d'un fonds d'emprunt;
- L'analyse des modèles pour les SADC qui transigent avec des régions à forte demande et disposent de peu de ressources et ceux qui disposent de fonds plus liquides;
- L'identification des besoins immédiats et particuliers des SADC du Manitoba et de la Saskatchewan;
- La présentation d'un rapport préliminaire et définitif avec les conclusions et recommandations qui conviennent le mieux au CFPM et au CFPS.

3. Réalisation des objectifs

Succès/Effets

Aux yeux du commanditaire du projet, les membres de l'Office qui représentaient chaque SADC au Manitoba et en Saskatchewan voulaient régler

le problème des inégalités du capital investi entre les SADC et évaluer le soutien des SADC aux fonds de mise en commun des placements. Il s'est dit très satisfait de l'étude de faisabilité qui leur présentait une série de recommandations et d'options sur la démarche permettant de régler ces problèmes. Bien que la Saskatchewan ait décidé de ne pas adopter l'option d'un fonds de mise en commun des placements à ce moment-là, le Manitoba a créé un fonds de mise en commun des placements.

Les entrevues avec les principaux informateurs du Manitoba et de la Saskatchewan indiquent que les représentants des SADC étaient très satisfaits des réalisations du projet et qu'il y avait peu de dissension entre les membres des conseils d'administration des sociétés d'aide.

Le commanditaire du projet et ses intervenants rapportent qu'il est trop tôt pour évaluer les effets à long terme du projet sur les entreprises et économies locales. On rapporte que l'étude a contribué aux résultats suivants :

- Augmentation des connaissances et de la capacité de la CFPM et de la CFPS dans le domaine des options pour les fonds de placements pour les aider à prendre des décisions éclairées;
- Réseautage et liaisons accrues entre les SADC au sein de chaque province;
- Capacité structurelle et financière accrue des SADC qui ne disposent pas de fonds, ce qui a contribué à faire adopter par toutes les SADC du Manitoba le concept de fonds de mise en commun des placements;
- Création d'une nouvelle corporation, la « Community Futures Investment Pool » pour le fonds d'investissement du Manitoba, et élaboration de sa constitution, de ses lignes directrices, de ses politiques et procédures;
- Création d'un comité, en janvier 2005, élu par le conseil d'administration du CFPM qui supervise le Community Futures Investment Pool of Manitoba;
- Augmentation de la cotisation (500 \$) et mise en commun des fonds des SADC du Manitoba en un fonds unique (entre 1,2 et 1,6 million de dollars).

Les entrevues avec le commanditaire et les intervenants du projet, les résultats à moyen et long termes du projet comportent ce qui suit :

- Un capital accru pour les SADC grâce à l'exploitation et l'utilisation des surplus du fonds;
- Un accès accru au capital qui favorisera la croissance des entreprises et économies locales;
- Des avantages accrus pour les collectivités dont la demande est plus forte et les fonds sont limités;
- Trouver d'autres investisseurs qui ouvriraient de nouvelles sources de financement;
- Augmenter les occasions d'avoir recours à des fonds de placements additionnels, maintenant plafonnés à 125 000 \$, conformément aux lignes directrices de DEO et du Conseil du Trésor.

Défis

Selon les entrevues avec le commanditaire et les intervenants du projet, les principaux défis étaient :

- De vendre le concept d'un fonds commun de placements aux SADC dont certaines disposaient de réserves de millions de dollars;
- D'appliquer les modèles existants au contexte du Manitoba et de la Saskatchewan.

Leçons du projet

Ces défis ont été surmontés grâce aux processus utilisés dans le projet et aux habiletés et à l'expertise recherchées. Ces processus consistaient notamment à :

- Écouter et traiter chaque SADC de façon unique dans sa province;
- Utiliser la démarche ascendante pour prendre les décisions;
- Utiliser une méthodologie de recherche appropriée et comprendre le sujet, y compris l'embauche d'une expert-conseil en développement économique des collectivités et en fonds de mise en commun des placements.

Les représentants du projet ont également souligné l'importance d'engager les gestionnaires généraux des sociétés d'aide dans ce processus et d'avoir un accès approprié à des experts juridiques et financiers en matière de fonds de placements.

Étude de cas de projet n° 4

Projet : Programme d'aide aux entrepreneurs handicapés en milieu urbain (Ventures)
Organisation : Distinctive Employment Counselling Services of Alberta (DESCA) Edmonton, ALB.

1. Introduction

La Distinctive Employment Counselling Services of Alberta (DESCA) d'Edmonton est un organisme sans but lucratif qui offre des programmes individuels aux personnes dont un handicap fait obstacle à l'emploi afin de les aider à intégrer le marché du travail. La prestation des services de la DESCASCA vise à assurer que « toutes les personnes sont valorisées et respectées, et ont l'occasion de travailler selon leur plein potentiel ». La DESCASCA travaille en collaboration avec les usagers des services afin de les aider à surmonter les obstacles à l'emploi de l'économie en évolution d'aujourd'hui. La DESCASCA est le commanditaire du Programme d'aide aux entrepreneurs handicapés en milieu urbain à Edmonton depuis 1998.

2. Description du projet

Le Programme aide les personnes ayant une déficience dans la partie urbaine d'Edmonton à devenir des entrepreneurs. L'Edmonton Community Loan Fund (ECLF), un partenaire du projet, dirige le Fonds d'emprunt Ventures qui dispose d'un total de 400 000 \$. DEO a fourni le capital et couvre les frais d'exploitation de Ventures, soit 192 000 \$ en trois ans. Cet arrangement est issu d'une entente de partenariat entre la DESCASCA et l'ECLF sur la prestation des services de Ventures. L'ECLF est une organisation communautaire qui fournit du capital aux projets socialement responsables afin d'améliorer le niveau de vie des personnes et familles à faible revenu de la région d'Edmonton.

Raison d'être du projet

L'objectif du projet est de faciliter le travail autonome et l'accès à des prêts à l'entreprise pour les personnes ayant une déficience. Selon un répondant à une entrevue, Ventures est un programme important pour sa population cible car il augmente l'autonomie des personnes ayant une déficience en éliminant les obstacles au travail autonome et aux prêts à l'entreprise.

La DESCA et l'ECLF sont les principaux partenaires de mise en œuvre du projet et partagent la responsabilité des deux composantes de financement du projet (administration et fonds d'emprunt). D'autres partenaires communautaires sont engagés dans le projet, soit :

- L'Anderson Career Training Institute;
- Le gouvernement de l'Alberta (Ressources humaines);
- Le Centre de ressources pour personnes handicapées de l'Université de l'Alberta;
- Le Mennonite Centre for Newcomers;
- Le Business Link;
- Micro Business.

Ces partenaires offrent sans frais des services et une formation spécialisée aux participants de Ventures. Les programmes offerts par les organismes partenaires appuient les personnes ayant une déficience pendant leur formation Ventures et la transition au travail autonome. Selon la DESCA, les personnes ayant une déficience sont plus ou moins habiles et prêtes à l'emploi, ce qui comporte des frais supplémentaires pour les services de formation et de consultation.

Principales activités

Voici les principales activités de Ventures :

- Évaluer les habiletés, les capacités et les objectifs professionnels des personnes ayant une déficience;
- Évaluer la viabilité des plans d'affaires;
- Orienter les personnes ayant une déficience pour les aider à comprendre la nature de leur déficience en rapport avec leur plan d'affaires;
- Évaluer les besoins des personnes ayant une déficience en technologie fonctionnelle, les référer et aider ces personnes à accéder ces services;
- Offrir les programmes de formation sur mesure cernés par le plan de service;
- Aider les personnes ayant une déficience dans leur proposition d'affaires et les frais de démarrage;
- Lier les personnes ayant achevé le programme et disposant d'un plan d'affaires au programme d'emprunts par l'entremise de l'ECLF. Un prêt d'affaires maximum de 75 000 \$ peut être accordé à une personne pour

- son projet;
- Offrir des conseils et une direction permanentes aux personnes pendant les premières étapes de leur travail autonome et les renvoyer à leur demande aux services nécessaires;
- Aider les personnes incapables d'obtenir un prêt à l'entreprise à devenir des entrepreneurs afin d'explorer d'autres occasions d'emploi au moyen des habiletés de recherche d'emploi et du counselling d'emploi.

3. Réalisation des objectifs

Succès/Effets

Selon un intervenant, la DESCA est reconnue dans la collectivité pour la qualité de ses services et son succès à aider les gens faisant face à des obstacles à l'emploi. L'intervenant mentionnait un cas ayant très bien réussi : Avec les conseils et l'orientation de Ventures, un participant a lancé une entreprise d'autoassistance et de counselling en affaires sur l'Internet qui a eu du succès et a créé de l'emploi pour cinq ou six personnes avec et sans déficience. Selon l'intervenant, la plupart des participants référés à Ventures étaient très satisfaits des services. On rapporte des résultats positifs, y compris la création d'emplois, des gains économiques pour la collectivité et l'indépendance économique de personnes ayant une déficience.

Défis

Les grands défis du projet, selon son commanditaire, étaient :

- L'incapacité de certaines personnes ayant un mauvais dossier de crédit à obtenir des prêts à l'entreprise;
- Le financement limité pour la formation sur mesure des participants en vue de les aider à acquérir les habiletés nécessaires dont la tenue de livres et la mise en marché;
- L'absence de programmes d'incubation d'entreprises pour aider les participants à surmonter les obstacles qui pourraient gêner leur réussite dans les premières étapes de leur entreprise;
- La récurrence des déficiences qui peut se produire à tout moment de la formation ou après le début de l'entreprise.

Leçons du projet

Parmi les stratégies utilisées par Ventures en vue d'optimiser le taux de réussite étaient :

- L'incorporation de l'information sur les critères des prêts à l'entreprise aux sessions d'information et d'orientation et l'évaluation plus rigoureuse de la viabilité des plan d'affaires. Cela a accru la sensibilisation des participants du projet aux critères d'admissibilité aux prêts à l'entreprise et a réduit les déceptions;
- Le recours à d'autres ressources en complément des services nécessaires aux participants afin d'acquérir les habiletés commerciales pour devenir entrepreneur. Ces services étaient offerts par des services d'experts-conseils rémunérés et des organismes sans but lucratif financés par d'autres sources.

4. Prestation de services

Le commanditaire du projet est très satisfait de la facilité du processus de demande et du court délai nécessaire à l'approbation. De même, il soulignait que les objectifs et priorités de DEO et les conditions de la SADC sont très clairs et bien compris. Le processus de demande, les lignes directrices sur le financement, les exigences en matière de suivi et de rapports (rapports trimestriels financiers et des activités) sont jugés adéquats, efficaces et responsables. On juge le personnel de DEO accessible et utile aux processus de demande et de rapports.

La seule recommandation faite par le commanditaire du projet est d'obtenir un soutien à des services d'incubation d'entreprises qui permettraient aux entrepreneurs ayant une déficience d'être soutenus jusqu'à ce leur entreprise soit pleinement fonctionnelle. Cela pourrait enrichir le programme et permettre une intervention précoce lorsqu'il est nécessaire d'augmenter les chances de réussite. On laisse entendre que ce volet est rentable puisqu'il réduit le risque d'échec et (par conséquent) le défaut de remboursement des prêts.

Étude de cas de projet n° 5

Projet : Services d'assurance pour l'industrie de l'écotourisme
Organisation : SADC de la région sud-est de la Colombie-Britannique

1. Introduction

La Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la région sud-est dessert les zones géographiques de dix municipalités et une collectivité autochtone de Colombie-Britannique :

- En favorisant le développement de l'esprit d'entreprise;
- En améliorant l'accès aux sources traditionnelles et non traditionnelles de capital; et
- En élaborant et en mettant en oeuvre une vaste gamme d'initiatives de développement économique communautaire locales et régionales.

Cette étude de cas est axée sur les effets des services d'assurance sur le projet de l'industrie de l'écotourisme. Le budget du projet était de 45 000 \$, dont une contribution de 34 000 \$ du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. La SADC a obtenu 11 000 \$ de la Tourism Action Society of the Kootenay (TASK), et des contributions en nature sous forme de services de recherche du collègue universitaire de Cariboo. La plus grande partie du financement de DEO a été affecté aux frais de consultation, de déplacement, des ateliers, des présentations et de la diffusion de l'information. Les partenaires du projet étaient le Council of Tourism Associations of British Columbia, l'Association de l'industrie touristique du Canada, la Tourism Industry Association of the Yukon, la Wilderness Tourism Association of the Yukon, l'Association des guides de montagne canadiens, la Saskatchewan Nature and Eco-Tourism Association et les propriétaires d'entreprises de l'industrie de l'écotourisme.

2. Description du projet

En 2003-2004, la SADC a entrepris une étude de faisabilité lancée en septembre 2003. Le projet comportait deux volets : une étude de recherche et un groupe de travail composé de représentants des groupes partenaires et d'intervenants de l'industrie du tourisme. L'étude examinait les questions d'assurance que l'industrie de l'écotourisme doit régler. En collaboration avec les chercheurs et experts-conseils, le groupe de travail a élaboré un plan de mise en oeuvre offrant des options à un programme d'assurance pour l'industrie

de l'écotourisme. TASK, un partenaire du projet, a joué un rôle clé en communication et en consultation auprès de l'industrie afin d'accroître l'engagement d'un groupe important d'entreprises. L'étude de faisabilité a révélé que les petites entreprises de l'industrie du tourisme font face à des obstacles importants pour obtenir de l'assurance pour leur exploitation. Elle offrait également des solutions et des options viables aux programmes d'assurance.

Raison d'être du projet

La raison d'être du projet est d'examiner les problèmes de couverture d'assurance des petites entreprises en écotourisme, de cerner les options possibles et de travailler à des solutions qui permettent aux PME de l'industrie du tourisme de surmonter ces obstacles.

Principales activités

Les principales activités entreprises dans le cadre du projet étaient les suivantes :

- Examiner la faisabilité d'un programme d'assurance pour l'écotourisme;
- Effectuer une analyse des exigences en matière d'assurance du secteur du tourisme;
- Examiner les obstacles à court et long termes à l'assurance du secteur de l'écotourisme;
- Identifier les partenaires de ce genre de programme;
- Évaluer deux modèles d'assurance pour voir comment on pourrait les appliquer à l'industrie du tourisme;
- Élaborer un plan de mise en oeuvre d'un programme d'assurance dans le secteur de l'écotourisme.

3. Réalisation des objectifs

Succès/Effets

Les représentants de l'organisation disent que le projet est réussi. Compte tenu de l'importance du secteur du tourisme pour l'économie, le premier dans certaines collectivités et le deuxième dans la région, le projet dessert une grande partie (30 p. 100) des clients de la SADC. Grâce à ce projet, des partenariats ont été mis sur pied avec des organisations nationales et régionales qui ont travaillé sur les options et les solutions au problème d'accès à une

assurance que connaît l'industrie. Le projet a également eu un effet direct sur plusieurs petites entreprises sur le point de fermer leurs portes à cause des problèmes d'assurance. Elles disposent d'options plus viables à cause du projet.

Défis

Il y avait deux grands défis que rapportent les commanditaires. D'abord, la complexité de la question de l'assurance a exigé des consultations intensives et l'engagement d'un réseau national élargi d'intervenants. On a compris que le problème de l'assurance affecte la totalité de l'industrie du tourisme et qu'on ne peut le régler au seul niveau régional. Ensuite, le projet a duré plus longtemps que prévu. Pour relever ce défi, l'organisation a demandé une extension du calendrier du projet qui a été approuvée par DEO. Le projet a été achevé en janvier 2005.

4. Prestation de services

Le représentant du projet juge les processus de demande et d'approbation appropriés et opportuns. La seule préoccupation avait trait au taux de roulement élevé des agents de liaison régionaux (environ 7 changements de personnel dans une période de trois ans).

L'exigence en matière de rapports trimestriels, dont les rapports d'activité, les rapports financiers, les rapports définitifs et les états financiers vérifiés, est jugée appropriée du point de vue de la responsabilité financière. Quant au rapport sur les résultats, la quantité de travail est jugée trop lourde pour DEO et les organisations. Il est difficile d'obtenir du financement privé car le secteur privé se préoccupe davantage du gain financier que des bénéficiaires du projet. De même, le commanditaire du projet trouve que le financement pluriannuel (p. ex. : contrat de deux ans) serait plus rentable que le financement annuel puisqu'il permet une mise en œuvre moins pressée par les limites de l'exercice financier. Dans l'ensemble, les représentants du projet sont satisfaits de la prestation du PRPS de DEO.

Étude de cas de projet n° 6

Projet : Financement du Rural Entrepreneurs with Disabilities en 2002-2003
Organisation : Community Futures Development Association of British Columbia

1. Introduction

La Community Futures Development Association (CFDA) de Colombie-Britannique soutient 34 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Tenant compte de l'originalité et de la diversité de chaque SADC de C.-B., le mandat de la CFDA est de renforcer les collectivités locales et les régions sur les plans économique, social, culturel et environnemental en :

- Améliorant l'efficacité, la capacité, la croissance, l'innovation et la sensibilisation des SADC en Colombie-Britannique;
- Lançant, élaborant et dirigeant des programmes et partenariats de développement économique communautaire au profit des membres de la CFDA.

Cette étude de cas est axée sur les effets des services fournis par la CFDA grâce aux 300 000 \$ de financement de DEO en 2002-2003. Ces services consistaient en la facilitation et la coordination de la prestation des services et projets d'entrepreneurs ayant des déficiences en C.-B. rurale.

2. Description du projet

Avec le financement du PRPS, la CFDA a exécuté les activités suivantes :

- Mis sur pied un comité d'allocation des subventions;
- Préparé une demande de propositions (DP);
- Distribué de l'information à toutes les SADC de C.-B.;
- Alloué des fonds aux initiatives visibles;
- Administré le programme des entrepreneurs ruraux ayant une déficience.

Le financement de projet a été alloué à des organismes sans but lucratif pour des initiatives ayant de fortes probabilités de renforcer l'entrepreneuriat des personnes ayant une déficience et l'économie sociale, et d'améliorer le développement de la collectivité et de la région. En 2002-2003, le financement de 15 organismes a été approuvé, dont 10 projets communautaires et cinq

initiatives provinciales. Les objectifs des projets comportaient la sensibilisation aux obstacles que doivent surmonter les entrepreneurs ayant une déficience, des initiatives de mise en marché, de la formation spécialisée du personnel et des bénévoles et le renforcement des partenariats.

Les partenaires des projets incluaient des SADC, des organismes sans but lucratif qui travaillent dans les SADC des collectivités locales, la Richmond Disability Association et la Fondation Rick Hansen. DEO était la seule source de financement du projet, mais des contributions en nature ont été faites aux organismes sans but lucratif sous forme de formation axée sur les compétences Internet/site Web et d'ordinateurs offerts par la mutuelle de crédit locale aux entrepreneurs ayant une déficience.

Raison d'être du projet

Dans l'ensemble, l'objectif des entrepreneurs ruraux ayant une déficience était de faciliter et de coordonner les services et projets des entrepreneurs ayant une déficience en C.-B. rurale afin de favoriser et de développer l'entrepreneuriat et l'économie sociale des personnes ayant une déficience.

3. Réalisation des objectifs

Succès/Effets

Selon le commanditaire du projet, le projet a soutenu des initiatives locales sophistiquées et innovatrices qui ont donné de bons résultats pour les entrepreneurs ayant une déficience et l'économie locale. Les organismes subventionnés ont obtenu des fonds d'autres sources et ont contribué de leurs deniers et de leur personnel au succès de leurs projets. Un exemple de projet réussi est le projet pilote conçu pour fournir une formation à distance aux personnes ayant une déficience grâce à un programme de cours en ligne sur la façon de diriger une entreprise en ligne. Vingt futurs entrepreneurs ayant une déficience ont tiré parti de ce projet en 2002-2003 et le taux d'achèvement du programme par ses participants était très élevé⁵. Plusieurs participants ont monté leur commerce sur le Web afin de vendre des produits des petits artisans locaux, de monter des sites Web pour les PME et de contribuer à l'économie locale.

⁵ Jan Wright Consulting. (Novembre 2004). Internet Business Development for Entrepreneurs with Disabilities Program: Participant Survey Results.

Quant aux SADC, elles ont pu faire davantage de travail de développement communautaire. Le projet les a aidées à s'associer à des organismes sans but lucratif pour exécuter des initiatives pour les personnes ayant une déficience en vue de créer de petites entreprises, gagner de l'argent pour compléter leur sécurité du revenu et contribuer à l'économie et à leur collectivité locale. Ce programme augmentait également l'engagement dans la communauté, améliorait les partenariats et profitait aux organismes sans but lucratif à la base. Des partenariats plus solides ont été créés entre les organismes sans but lucratif et les entreprises du secteur privé

Un autre résultat issu du programme des entrepreneurs ruraux ayant une déficience en 2002-2003 était la conférence à l'échelle de la province organisée par la Richmond Disability Association. Environ 100 personnes y ont assisté, surtout des personnes ayant une déficience.

Défis

Les défis étaient minimes en 2002-2003 compte tenu de l'expérience de la CFDA et de l'engagement solide des SADC dans le développement économique axé sur la collectivité. Toutefois, le commanditaire du projet rapporte que le programme a été affecté par l'absence de financement permanent. Le financement du programme a subi une baisse de 150 000 \$ en 2003-2004 à 75 000 \$ en 2004-2005. À son avis, d'excellentes initiatives ont été financées ainsi.

Leçons du projet

Les représentants du projet ont appris qu'il est plus efficace d'avoir une stratégie d'allocation des fonds aux projets. Il était plus efficace de choisir moins d'initiatives (deux en 2004-2005) étant plus susceptibles de durer, que plusieurs projets moins susceptibles de générer des avantages permanents.

4. Prestation de services

La CFDA, les SADC et plusieurs organismes sans but lucratif engagés dans l'entrepreneuriat de personnes ayant une déficience connaissent bien les subventions de DEO et ont une bonne relation de partenaire avec l'organisme. Le commanditaire du projet considère le processus de demande, les lignes directrices de DEO et l'information obtenue grâce aux agents de projet de DEO, par téléphone ou par courriel, très utiles et conviviaux. Les objectifs et

lignes directrices sont articulés clairement par DEO et comprises par l'organisme. On juge le suivi et les rapports appropriés et efficaces sur le plan comptable. Toutefois, selon un représentant de projet, une option de financement sur deux ans permettrait une continuité et de meilleurs projets.