

Cadre de gestion et de responsabilisation axé  
sur les résultats du programme des Ententes  
de partenariat pour le développement  
économique de l'Ouest

---

Le 30 septembre 2005

Présenté par Davies and Co.

# 1.0 Table des matières

---

1.0	Table des matières.....	2
2.0	Introduction.....	3
2.1	Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR).....	3
3.0	Profil du programme des EPDEO.....	5
3.1	Contexte du programme.....	5
	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).....	5
	Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest – EPDEO.....	5
3.2	Objectifs des EPDEO et liens avec l'AAP (Architecture des activités de programme) de DEO.....	6
4.0	Résultats prévus.....	8
4.1	Modèle logique et résultats espérés.....	8
4.2	Modèle logique de l'EPDEO pour l'ensemble de l'Ouest.....	9
	Résultats prévus.....	10
	Rythme de concrétisation des avantages.....	13
	Facteurs internes et externes.....	14
	Responsabilisations.....	15
5.0	Évaluation et gestion du risque.....	17
5.1	Risques, besoins et stratégies d'atténuation clés.....	17
6.0	Plan d'évaluation du rendement.....	22
6.1	Mesure du rendement.....	22
6.2	Stratégie d'évaluation.....	28
7.0	Reddition des comptes et stratégie connexe.....	37
8.0	Plan de mise en œuvre.....	38

## 2.0 Introduction

---

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) comprend deux principaux volets :

- Un CGRR pour le programme des EPDEO à l'échelle de l'Ouest (cadre type) qui sert de cadre général pour l'ensemble de l'initiative et décrit les objectifs stratégiques fédéraux ainsi que les résultats prévus;
- Des cadres d'évaluation individuels (un pour chaque EPDEO fédérale-provinciale conclue avec le Manitoba, la Saskatchewan<sup>1</sup>, l'Alberta et la Colombie-Britannique) qui appuient le CGRR à l'échelle de l'Ouest et reconnaissent les aspects distincts du programme dans le contexte des différentes ententes<sup>2</sup>.

Ce rapport présente le CGRR de l'ensemble de l'Ouest pour le programme des EPDEO. Les cadres d'évaluation des quatre ententes sont présentés dans des documents distincts. On doit souligner que ce cadre est un document « évolutif » et qu'on s'attend à ce qu'il soit modifié et amélioré au fil du temps, en fonction des changements apportés aux priorités du programme et de l'information recueillie.

Afin d'appuyer la comparaison entre les cadres au niveau des ententes, le CGRR et le plus vaste Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), nous avons fourni des tableaux présentant le modèle logique et les mesures du rendement pour chaque cadre dans des documents distincts.

### **2.1 Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)**

Le CGRR du programme des EPDEO à l'échelle de l'Ouest canadien et les cadres d'évaluation de chaque entente fédérale-provinciale servent de plan directeur aux représentants des administrations fédérale et provinciales en les aidant à cibler leur attention sur la mesure et la communication des résultats pendant tout le cycle de vie des ententes. Les cadres d'évaluation et le CGRR répondent à la nécessité de mesurer continuellement le rendement et de planifier l'évaluation à plus long terme. En fin de compte, les cadres intègrent les principes de la mesure du rendement et de l'évaluation à toutes les étapes de la gestion des politiques, des programmes ou des initiatives.

Cette exigence s'harmonise aux pratiques de gestion moderne. La Politique sur les paiements de transfert (juin 2000) du Conseil du Trésor (CT) fédéral officialise l'exigence d'un CGRR dans les présentations au CT. La Politique d'évaluation du CT (avril 2001) reconnaît que le CGRR peut

---

<sup>1</sup> Le CGRR pour la Saskatchewan a été préparé avant celui pour l'ensemble des EPDEO. Par conséquent, certains aspects du cadre pour la Saskatchewan ne tiennent pas compte des changements récents survenus dans la mesure du rendement à DEO, notamment des moyens pris pour renforcer cette mesure.

<sup>2</sup> On utilise l'expression « cadre d'évaluation » pour désigner les documents portant sur les différentes ententes, ce qui est conforme à la terminologie des ententes de partenariat fédérales-provinciales. Cependant, les cadres d'évaluation doivent aussi se plier aux lignes directrices et aux exigences touchant les Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats élaborées par le Secrétariat du Conseil du Trésor et diffusées en janvier 2005.

souvent être avantageux pour les gestionnaires, même dans les circonstances où la Politique sur les paiements de transfert du CT ne l'exige pas. Les différentes provinces de l'Ouest exigent aussi que leurs organismes gouvernementaux mesurent le rendement et en rendent compte en fonction des objectifs.

Les principes suivants guident l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre d'évaluation et d'un CGRR :

- **Utilité** – Il faut s'assurer que les gestionnaires peuvent utiliser le cadre pour expliquer leurs politiques, programmes et initiatives aux Canadiens et aux Canadiennes, mettre en œuvre des méthodes saines de mesure du rendement et gérer en fonction des résultats;
- **Collaboration et propriété** – Les partenaires fédéraux et provinciaux reconnaissent la valeur du cadre d'évaluation, travaillent de concert à son élaboration et, par conséquent, en revendiquent la paternité. Avec la participation active des gestionnaires, les cadres servent à donner à ceux-ci les renseignements de gestion dont ils ont besoin et à satisfaire aux obligations officielles de reddition des comptes;
- **Transparence** – Il faut s'assurer que toutes les parties intéressées comprennent quels sont les résultats prévus, comment ils seront mesurés et à quel moment;
- **Orientation privilégiant la décision et l'action** – Il faut s'assurer que l'information dont les gestionnaires et les autres parties intéressées ont besoin est disponible au moment où ils en ont besoin pour prendre des décisions importantes;
- **Crédibilité** – Il faut s'assurer que les normes professionnelles sont respectées et que le cadre renferme des engagements réalistes en matière de mesure du rendement et de communication des résultats;
- **Souplesse** – Afin de s'adapter au contexte mouvant dans lequel évoluent les politiques, les programmes et les initiatives, le cadre doit être réévalué régulièrement et modifié au besoin.

Le présent document vise à satisfaire les besoins de DEO et de ses partenaires provinciaux et à favoriser une approche de collaboration pour mesurer le rendement du programme des EPDEO et des différentes ententes.

# 3.0 Profil du programme des EPDEO

---

## 3.1 Contexte du programme

### ***Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)***

De par le mandat que lui confère la loi, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a de vastes responsabilités: i) promouvoir le développement de l'économie de l'Ouest canadien; ii) faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique, des programmes et des projets nationaux. Le mandat de DEO lui permet d'adopter une approche souple et innovatrice dans son appui du développement économique régional de l'Ouest canadien.

Les projets financés dans le cadre des EPDEO visent principalement des initiatives à l'appui des trois priorités de DEO :

- l'innovation
- l'entrepreneuriat
- les collectivités durables

À l'intérieur de ces vastes priorités, les différentes régions mettent l'accent sur des secteurs d'intérêt économique qui leurs sont propres (p. ex. la revitalisation du tourisme, le développement et la promotion de technologies environnementales, et la recherche et le développement de technologies novatrices de la santé).

### ***Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest – EPDEO***

Depuis 1974, les ententes fédérales-provinciales de développement coopératif constituent un des principaux moyens par lesquels les gouvernements appuient le développement économique régional dans l'Ouest canadien. Même si les titres des programmes, les principes ou les budgets totaux des ententes ont changé, les objectifs généraux sont demeurés les mêmes : promouvoir la coopération fédérale-provinciale dans le domaine du développement économique régional.

Les premières ententes officielles entre les gouvernements fédéral et provinciaux pour le développement économique de l'Ouest canadien, les Ententes-cadres de développement économique (ECD), ont été ratifiées en 1974. Le cadre des ECD prévoyait une entente-cadre de dix ans. En 1984, les ECD ont été remplacées par de nouvelles ententes-cadres, les Ententes de développement économique et régional (EDER). Le cadre des EDER a été en vigueur de 1984 à 1994, période pendant laquelle on a vu deux générations d'ententes. Les ententes de la deuxième génération (de 1989 à 1994) ont été repensées et rebaptisées Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest.

Ces ententes de partenariat étaient dotées d'un budget fédéral total de 242 millions de dollars sur une période de cinq ans, lequel était réparti également entre les quatre provinces de l'Ouest canadien qui y jumelaient un budget équivalent. Les nouvelles ententes visaient à appuyer les priorités économiques fédérales et provinciales. Le gouvernement fédéral avait cerné quatre secteurs pour l'ensemble de l'Ouest qui pouvaient bénéficier d'une plus grande contribution fédérale et avait alloué un financement particulier à ces secteurs : la foresterie (60 millions de

dollars); le tourisme (20 millions); les technologies des communications (20 millions); et les minerais (20 millions). Le reste (122 millions) visait des projets fédéraux-provinciaux qui reflétaient les priorités provinciales.

En mars 1996, presque toutes les ententes auxiliaires conclues aux termes des EPDEO avaient expiré. En tant que ministre fédéral chargé d'administrer les ententes fédérales-provinciales de développement économique, DEO a par la suite reçu du Conseil du Trésor (CT 823628, le 14 décembre 1995) l'autorisation de proposer des modalités pour le renouvellement du programme de partenariat de l'Ouest ou la mise en place d'un programme pour le remplacer. On a mené des consultations approfondies auprès des représentants fédéraux et provinciaux sur le but, les objectifs et les orientations stratégiques des différentes EPDEO. Comme chaque province possède des caractéristiques uniques, les EPDEO ont été élaborées pour satisfaire les besoins régionaux et tirer parti des points forts des régions, tout en prenant comme tremplin les politiques nationales et provinciales de développement économique en place<sup>3</sup>.

Une évaluation des EPDEO effectuée en 2002 a permis de conclure que ces ententes fournissent un outil de développement économique souple, capable de répondre aux priorités régionales. Elles continuent de servir utilement les objectifs de développement économique fédéraux et provinciaux, et de renforcer efficacement les liens entre ces gouvernements<sup>4</sup>.

Inspirées des précédentes ententes et améliorées, les nouvelles EPDEO ont été ratifiées avec les quatre provinces de l'Ouest à la fin de 2003. Moyennant un partage égal des coûts entre les gouvernements fédéral et provinciaux, les nouvelles EPDEO permettront d'injecter 200 millions de dollars au total dans l'économie de l'Ouest canadien au cours des quatre prochaines années. DEO fournit 25 millions de dollars à chaque province qui donne l'équivalent en fonds de contrepartie.

### **3.2 Objectifs des EPDEO et liens avec l'AAP (Architecture des activités de programme) de DEO**

Les modalités révisées des EPDEO soulignent que l'objectif général des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest consiste à développer et à diversifier l'économie de l'Ouest canadien par les moyens suivants :

- Répondre aux priorités mutuelles de développement économique qui correspondent aussi aux éléments clés du programme du gouvernement fédéral dans l'Ouest canadien;
- Renforcer les partenariats entre le gouvernement fédéral et les quatre provinces de l'Ouest;
- Diminuer le chevauchement et le dédoublement;
- Rehausser la visibilité et la coordination fédérales.

Les EPDEO poursuivent particulièrement les objectifs suivants :

- Renforcer l'innovation dans l'Ouest canadien;

---

<sup>3</sup> Vérification et Évaluation, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (janvier 2005), Terms of Reference for the development of a Results-based Management and Accountability Framework for the Western Economic Partnership Agreement (WEPA) Program (Paramètres pour l'élaboration d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le programme des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest)

<sup>4</sup> Alberta Economic Development, Alberta Innovation and Science et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, (le 26 septembre 2002), Proposed Framework for Renewal of WEPA and Potential Joint Initiatives (Cadre proposé pour le renouvellement de l'EPDEO et des initiatives conjointes potentielles.

- Diversifier l'économie du Nord dans l'Ouest canadien;
- Rendre les économies urbaines plus concurrentielles et inclusives;
- Augmenter la participation des Autochtones à l'économie générale;
- Augmenter la participation de l'Ouest canadien aux marchés internationaux grâce au développement des exportations, à des mesures d'encouragement des investissements étrangers et à la promotion du tourisme international.

Le programme des EPDEO appuie les trois objectifs stratégiques de DEO, soit l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables.

- Dans le secteur de l'innovation, l'objectif stratégique de DEO est de renforcer le système d'innovation de l'Ouest canadien en augmentant la capacité de mise en œuvre des nouvelles technologies, leur utilisation et la sensibilisation à leur existence, en instaurant des liens plus étroits entre les collectivités, le secteur privé, les instituts de recherche et les établissements d'enseignement; et en créant de nouvelles grappes technologiques et en renforçant les grappes existantes.
- Les objectifs de DEO dans le domaine de l'entrepreneuriat consistent à améliorer les services et l'information aux entreprises de l'Ouest canadien, à augmenter les compétences et les capacités des entreprises et, du coup, à encourager la création de nouvelles entreprises ou à rehausser les entreprises existantes. DEO cherchera aussi à accroître les investissements dans l'Ouest et à développer les débouchés commerciaux et les exportations pour rendre les entreprises de l'Ouest plus concurrentielles dans l'économie mondiale.
- Les objectifs sur les collectivités durables reflètent le fait que de nombreux facteurs ont une incidence sur la capacité des collectivités d'accéder aux débouchés et d'en tirer parti pour réaliser une croissance économique. DEO veillera à ce que les facteurs sociaux, environnementaux et économiques soient pris en compte lorsqu'on abordera les besoins des collectivités.

Bien que les trois orientations stratégiques de DEO puissent être décrites séparément, en réalité, elles sont étroitement liées. L'innovation est souvent le résultat d'activités entrepreneuriales qui, à leur tour, sont les moteurs de la création d'emplois et de richesses de longue durée. Ultimement, tout cela débouche sur des collectivités durables et une meilleure qualité de vie pour leurs habitants.

Ces orientations coïncident avec les priorités de développement économique du gouvernement du Canada et celles du portefeuille d'Industrie Canada. L'innovation et l'entrepreneuriat ont reçu beaucoup d'attention ces dernières années, mais les activités et les priorités du Ministère ont évolué en fonction des tendances économiques, des priorités gouvernementales et de l'expérience de DEO à ce jour.

Le programme des EPDEO s'intègre largement dans l'Architecture des activités de programme du PDEO (Programme de diversification de l'économie de l'Ouest). Par conséquent, il est guidé, le cas échéant, par le CGRR élaboré pour le PDEO en 2003. Le CGRR du programme des EPDEO adopte les aspects pertinents de la stratégie de mesure du rendement et de la stratégie d'évaluation. Cependant, le degré de détails nécessaires pour gérer le programme des EPDEO exige un développement et une élaboration plus approfondis des aspects des stratégies qu'on retrouve dans le CGRR du PDEO. Dans certains cas, les priorités des EPDEO et les méthodes de mise en œuvre adoptées exigent qu'on élabore des mesures du rendement et cerne des difficultés d'évaluation au-delà de celles déjà proposées dans le cadre plus vaste du PDEO.

# 4.0 Résultats prévus

---

## 4.1 *Modèle logique et résultats espérés*

**Modèles logiques** : définissent comment le programme fonctionne en illustrant la relation entre les ressources du programme, les activités et les résultats escomptés. Ils illustrent les relations de cause à effet.

**Les intrants** ou les ressources appuient le programme, notamment les ressources financières et humaines, les infrastructures et les autres éléments nécessaires à la mise en œuvre du programme.

**Les activités** (ou les services et fonctions) sont réalisées pour mettre le programme en œuvre et contribuer à l'atteinte des résultats souhaités.

**Les extrants** comprennent les unités de service fournies ou les produits développés pendant la prestation des services et l'accomplissement des fonctions.

**Les résultats** sont les répercussions pour lesquelles le programme a été conçu. Ils reflètent les avantages prévus du programme articulés dans les énoncés de mission, les buts, les résultats stratégiques, etc.

*Il y a trois types de résultats reliés au modèle logique :*

- Les résultats immédiats ou à court terme : résultats directement attribuables aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. À ce stade, les résultats surviennent relativement rapidement après la production des extrants (p. ex. les PME peuvent accéder à du financement, ont de meilleures aptitudes et capacités en affaires, bénéficient d'investissements accrus);
- Les résultats intermédiaires ou à moyen terme : résultats qui devraient logiquement se produire une fois les résultats immédiats obtenus. Ce type de résultat est généré par les résultats à court terme (p. ex. des PME qui croissent dans des secteurs stratégiques);
- Les résultats finaux ou à long terme : le plus haut niveau de résultats qu'on puisse raisonnablement attribuer (jusqu'à un certain point) à une politique, à un programme ou à une initiative de manière causale et qui découle d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Ces résultats représentent habituellement la raison d'être d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ils indiquent un changement de condition dans une population cible, par exemple les résultats finaux de programmes, de politiques ou d'initiatives individuels qui contribuent aux plus importants résultats stratégiques d'un ministère ou aux buts d'un organisme (p. ex. une plus grande compétitivité sur les marchés internationaux).

Le niveau de contrôle ou d'influence que le programme a sur l'atteinte des résultats tend à être plus élevé dans le cas des résultats à court terme que dans celui des résultats à long terme. Par conséquent, il est plus difficile de démontrer qu'un programme a influencé un résultat à long terme qu'à court terme. (Voir le tableau 4-1 ci-après.)

Le modèle logique est un point de départ utile pour l'élaboration d'un cadre d'évaluation parce qu'il clarifie le fonctionnement du programme, les buts visés et la contribution des activités du programme à ses objectifs plus vastes. Lorsqu'ils élaborent un modèle logique, les gestionnaires de programme clarifient essentiellement ce qu'il leur faut pour conclure que le programme a réussi ou qu'il est bien parti pour le faire.

Ce faisant, le gestionnaire de programme est à même de cerner les aspects essentiels du rendement qui doivent être surveillés de même que les risques du programme et les façons de gérer ces risques.

## **4.2 Modèle logique de l'EPDEO pour l'ensemble de l'Ouest**

Le modèle logique de l'EPDEO pour l'ensemble de l'Ouest est présenté au tableau 4-1 ci-dessous. Le modèle logique regroupe les activités et les extrants et résultats connexes sous quatre thèmes : la collaboration et le partenariat; l'innovation; l'entrepreneuriat; les collectivités durables.

### **Collaboration et partenariat**

Le modèle logique reconnaît que la collaboration et le partenariat sont un élément essentiel de toutes les activités d'investissement dans le cadre de l'entente. Sous le thème de la collaboration et du partenariat, on retrouve les activités clés menées par les comités de gestion qui administrent les différentes EPDEO, ainsi que les extrants et les résultats prévus pour ces activités. Les résultats critiques prévus sous ce thème du modèle logique comprennent :

- l'identification conjointe des priorités entre les partenaires, et l'accent sur les investissements dans les projets qui répondront à ces priorités;
- l'obtention d'investissements de contrepartie des partenaires de projets (de partenaires externes au partenariat fédéral-provincial officialisé par les EPDEO);
- une communication et une coopération accrues entre DEO et des partenaires provinciaux;
- une augmentation générale de la capacité de faire avancer les priorités de développement économique dans l'Ouest.

### **Innovation**

Le programme des EPDEO investit dans les projets qui appuient l'innovation en investissant de manière stratégique dans les infrastructures, le perfectionnement des compétences et l'organisation, et en favorisant la commercialisation des technologies et leur adoption par les entreprises. Dans leur ensemble, on perçoit le développement de la capacité d'innovation, une culture de l'innovation et l'adoption de nouveaux produits, processus et technologies comme des moyens essentiels de stimuler la croissance économique et de soutenir la compétitivité des entreprises et des secteurs de l'Ouest canadien.

Dans le cadre du programme des EPDEO, les résultats sous le thème de l'innovation sont souvent perçus comme des intrants du développement des entreprises ainsi que de l'entrepreneuriat et des collectivités durables.

## **Développement des entreprises et entrepreneuriat**

Le programme appuie les initiatives qui favorisent le développement des entreprises et l'entrepreneuriat. Cela comprend le développement d'infrastructures et la création de liens qui renforcent les grappes et stimulent la croissance dans les secteurs stratégiques clés de l'économie.

Parfois, les investissements dans le développement des entreprises et l'entrepreneuriat s'accompagnent d'un solide élément communautaire ou d'innovation.

## **Collectivités durables**

Les investissements dans les collectivités durables visent à renforcer la compétitivité et la durabilité des collectivités. Souvent, on met surtout l'accent sur le développement des collectivités rurales et nordiques, mais on tient également compte des questions urbaines dans la sélection des projets dont on reconnaît les répercussions économiques et communautaires possibles. Les projets tendent à mettre en cause l'ensemble de la collectivité, même si certains visent surtout à améliorer la qualité de vie dans les collectivités par le développement des capacités et des services culturels et sociaux.

## **Résultats prévus**

À long terme, on s'attend à ce que le programme des EPDEO contribue :

- à une plus grande coopération fédérale-provinciale dans la réalisation du potentiel de développement économique et régional des provinces de l'Ouest canadien;
- à un système d'innovation plus fort dans l'Ouest canadien;
- aux progrès réalisés à l'égard des priorités économiques de l'Ouest canadien;
- à la compétitivité et à la croissance du secteur des entreprises dans l'Ouest canadien;
- à l'augmentation des possibilités d'investissements du secteur privé et d'entrepreneuriat;
- à la diversification et à l'intensification de l'activité économique pour améliorer la viabilité, la prospérité et la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien;
- à l'augmentation de la compétitivité internationale de l'Ouest canadien (croissance du commerce international);
- à des collectivités plus durables (aux économies diversifiées et plus souples).

Tableau 4-1 : Modèle logique pour les EPDEO de l'ensemble de l'Ouest

Priorité ou thème	Collaboration et partenariat	Entrepreneuriat et innovation		Collectivités durables
		Innovation	Développement des entreprises et entrepreneuriat	
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler en partenariat pour articuler clairement les objectifs, les priorités et les critères de sélection</li> <li>Lignes de communication claires à l'interne et à l'externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissements dans la R et D appliquées et développement de réseaux et de grappes de S et T</li> <li>Développement de nouveaux produits, de nouvelles technologies et de processus améliorés</li> <li>Communications et activités pour diffuser le savoir</li> <li>Augmentation de la capacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services élaborés et mis en œuvre à l'appui des PME</li> <li>Partenaires trouvés et fonds rassemblés</li> <li>Développement et promotion du commerce</li> <li>Stratégies, plans, études de faisabilité et recherches lancés</li> <li>Augmentation des capacités et développement d'installations, de sites et de routes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planification et élaboration de stratégies, de plans, d'études de faisabilité et de recherches</li> <li>Promotion de liens, de partenariats et de collaborations dans les collectivités</li> <li>Identification des possibilités et des contraintes</li> <li>Développement d'installations, de sites et de routes</li> </ul>
Extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorités conjointes cernées</li> <li>Projets financés qui correspondent aux objectifs de l'entente et appuient les priorités stratégiques</li> </ul>	<p>Projets terminés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux produits, processus et technologies</li> <li>Nouvelles infrastructures et capacités</li> <li>Commercialisation, processus améliorés, savoir accru</li> <li>Relations plus fortes entre les chercheurs et les utilisateurs</li> </ul>	<p>Projets terminés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition de nouvelles immobilisations, meilleure sensibilisation aux possibilités et aux contraintes, et capacité d'agir à cet égard</li> <li>Services de formation et de perfectionnement à l'intention des PME</li> </ul>	<p>Projets terminés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies, plans et études</li> <li>Création de partenariats locaux</li> <li>Contraintes et possibilités cernées</li> <li>Promotion et mise de l'avant des avantages pour les collectivités</li> <li>Services fournis aux membres de la collectivité</li> <li>Nouvelles installations communautaires et culturelles</li> <li>Marketing des collectivités</li> </ul>
Résultats à court terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moins de chevauchement et de chevauchement</li> <li>Plus grande visibilité de DEO</li> <li>Les partenaires des projets réalisent plus de choses avec l'EPDEO que sans elle</li> <li>Des projets qui n'auraient pu être réalisés autrement vont de l'avant</li> <li>Appui obtenu par effet de levier</li> <li>Communications améliorées et meilleures décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux produits de plus grande valeur et commercialisation</li> <li>Capacité accrue en R et D</li> <li>Sensibilisation accrue aux nouveaux processus, gammes de produits, technologies et débouchés de l'innovation</li> <li>Grappes de technologies nouvelles et plus fortes, et liens plus solides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la capacité, de la productivité et de la viabilité des entreprises</li> <li>Poursuite de nouveaux débouchés</li> <li>Amélioration de la capacité des PME d'attirer des investissements</li> <li>Perfectionnement des compétences en affaires</li> <li>Collaboration de l'industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retrait des contraintes à la croissance et augmentation de la capacité communautaire d'atteindre la durabilité</li> <li>Nouveaux emplois</li> <li>Diversification économique des collectivités rurales et nordiques et maintien</li> <li>Amélioration des collectivités urbaines (économies urbaines plus concurrentielles et inclusives)</li> <li>Amélioration de l'image et de la réputation des collectivités</li> <li>Amélioration du profil et de l'image des provinces de l'Ouest comme endroit à visiter et où investir</li> </ul>
Résultats à moyen terme	<p>Partenariats plus forts entre les quatre provinces de l'Ouest canadien</p> <p>Amélioration de la capacité à long terme de faire avancer les priorités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commercialisation et adoption des technologies accrues</li> <li>Plus de production à valeur ajoutée</li> <li>Culture d'innovation au sein des entreprises et des secteurs</li> <li>Capacité d'innovation améliorée et</li> </ul>	<p>Dans les régions et les secteurs stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelles entreprises et croissance des entreprises existantes;</li> <li>Grappes sectorielles plus fortes;</li> <li>Augmentation du commerce et de la participation aux marchés intérieurs et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux investissements et augmentation des exportations</li> <li>Augmentation du nombre d'emplois et d'entreprises, et croissance des entreprises existantes</li> <li>Diversification économique et</li> </ul>

	et de travailler de concert	<ul style="list-style-type: none"> <li>débouchés économiques</li> <li>Plus grande compétitivité des entreprises dans les secteurs clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>internationaux;</li> <li>Augmentation du niveau des investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>production à valeur ajoutée</li> <li>Augmentation des possibilités d'emploi et des débouchés commerciaux, et maintien des personnes dans les collectivités</li> <li>Augmentation des activités culturelles</li> <li>Augmentation de la participation des Autochtones à l'économie</li> <li>Augmentation de la stabilité et de la durabilité des collectivités nordiques et rurales (possibilités pour les résidents)</li> </ul>
Résultats à long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une coopération fédérale-provinciale accrue dans la réalisation du potentiel de développement économique et régional des provinces de l'Ouest canadien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un système d'innovation plus fort dans l'Ouest canadien</li> <li>L'avancement des priorités économiques dans l'Ouest canadien</li> <li>Un secteur des affaires élargi et plus compétitif dans l'Ouest canadien</li> <li>De plus grandes possibilités pour les investissements du secteur privé et l'entrepreneuriat</li> <li>Une activité et une diversité économiques accrues qui améliorent la viabilité, la prospérité et la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien</li> <li>Une plus grande compétitivité de l'Ouest canadien sur le plan international (croissance du commerce international)</li> <li>Une activité économique accrue qui améliore la viabilité, la prospérité et la qualité de vie dans l'Ouest canadien</li> <li>Des collectivités plus durables (économies diversifiées et souples)</li> </ul>		

## Rythme de concrétisation des avantages

Même si le modèle logique fournit une description très détaillée de la relation entre les activités, les extrants et les résultats prévus de l'EPDEO, il n'illustre pas adéquatement le moment de la concrétisation des avantages (c.-à-d. quand les extrants et les résultats se concrétisent réellement). Il les décrit comme des éléments à court, à moyen et à long termes, suggérant ainsi que les résultats à long terme ne peuvent se réaliser tant que les résultats à court ou à moyen termes ne l'ont pas fait.

Dans la pratique, on doit se souvenir que l'EPDEO investit dans des initiatives à différentes étapes du plan général des projets. Parfois, des projets financés dans le cadre de l'EPDEO en sont aux toutes premières étapes du plan général, comme à l'étape de l'idée, de la démonstration du concept ou des études de faisabilité. D'autres fois, les investissements visent une étape plus avancée du projet, où on réalise des produits spécifiques ou on obtient des avantages tangibles. Le tableau 4-2 ci-dessous illustre l'évolution d'un projet et le lien relatif entre le type de projet et les résultats. Le modèle logique illustre les relations de cause à effet aux différentes étapes, mais il peut différer selon les organismes décisionnaires ou selon les projets. Par conséquent, le moment de la concrétisation des avantages (résultats) peut différer du modèle logique. La place occupée par un projet sur cette représentation du plan général a également une incidence sur les types de mesures qu'on s'attend à voir utilisées.

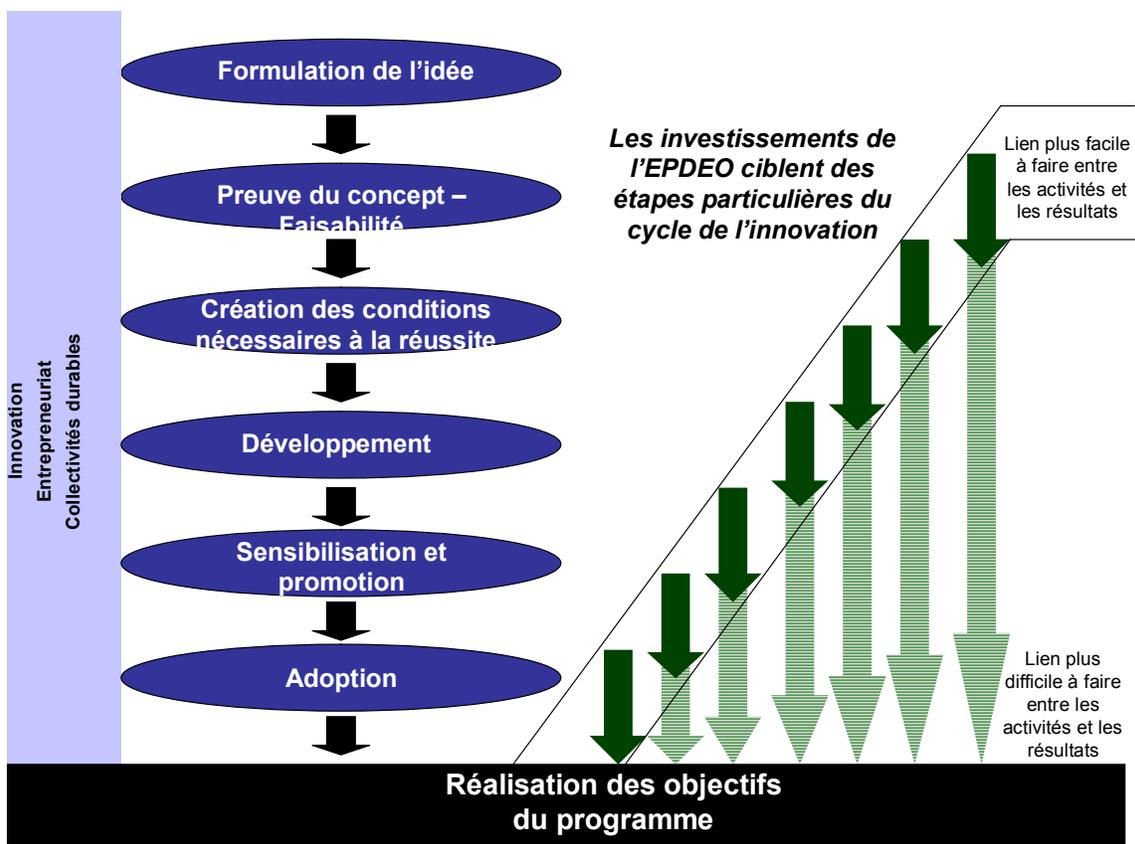


Tableau 4-2 – Évolution typique d'un projet

Relativement à la mesure du rendement et à l'évaluation de l'efficacité du programme, cette évolution typique d'un projet a certaines implications :

- Les projets qui en sont aux premières étapes ont habituellement une incidence moins directe sur les résultats à plus long terme. Pour ces projets, le résultat prendra plutôt la forme d'une acceptation ou d'une adoption de l'idée ou de la poursuite du projet à l'étape suivante. Dans ces cas, il est plus difficile de faire ressortir le lien entre les activités du projet et les résultats à plus long terme, et les délais entre la fin des activités de projet et les résultats à plus long terme seront plus longs;
- Les projets qui en sont aux étapes plus avancées ont une incidence plus directe sur l'atteinte des résultats à plus long terme. Le délai entre la fin des activités du projet et la réalisation des résultats prévus sera plus court, et il sera plus facile de faire ressortir le lien entre les activités du projet et du programme et les résultats à plus long terme.

Le personnel du programme devra se rappeler de ces observations pendant l'identification des résultats, des mesures du rendement et des cibles à utiliser pour surveiller le rendement du programme. C'est également un facteur dont on devra tenir compte lors de l'évaluation de l'efficacité des ententes ou du programme pour l'ensemble de l'Ouest canadien.

## Facteurs internes et externes

Les facteurs internes et externes peuvent avoir une incidence sur la capacité de DEO et de ses partenaires provinciaux de progresser vers les résultats prévus et de les atteindre. On présente ci-dessous un résumé des facteurs clés associés au PDEO.

Les **facteurs internes** (dont certains peuvent être influencés ou déterminés au niveau de l'entente, d'autres au niveau du programme) comprennent :

- la capacité des partenaires respectifs de gérer les charges de travail et d'obtenir l'approbation des projets en temps opportun;
- la capacité de financer les projets – cette capacité des partenaires peut ralentir ou accélérer la mise en œuvre;
- la capacité de s'adapter à l'évolution des priorités, laquelle est influencée par : 1) les comités de gestion et leurs méthodes de détermination des nouvelles priorités; 2) la façon d'évaluer et de choisir les projets; 3) la disponibilité de nouveaux fonds pour répondre aux nouvelles priorités;
- la disponibilité des ressources pour surveiller et gérer les projets;
- le développement de systèmes pour saisir et diffuser les données pertinentes.

Les **facteurs externes** (c.-à-d. indépendants de l'entente et du programme) comprennent :

- la volonté ou l'intérêt des demandeurs de répondre aux priorités cernées;
- la qualité des propositions – la capacité de répondre aux priorités dépend de l'existence de demandeurs qui élaborent des propositions conformes aux critères de financement;
- les priorités changeantes au sein de DEO et dans la province, lesquelles peuvent avoir une incidence sur la pertinence des priorités de l'EPDEO;
- les tendances technologiques plus vastes;

- les taux de change et les décisions liées au commerce qui peuvent avoir un effet sur les progrès au sein de grappes ou de secteurs particuliers;
- le contexte économique dans l'Ouest canadien.

## **Responsabilisations**

### **Structure de gouvernance**

Chaque EPDEO est administrée par un comité de gestion co-présidé par un haut fonctionnaire de DEO et un autre de la province. Le comité de gestion a l'ultime responsabilité d'approuver les projets et doit rendre compte de la réussite de l'EPDEO.

Le comité de gestion est appuyé par divers membres du personnel de DEO et de la province. Ce personnel comprend un directeur ou un gestionnaire de programme des administrations fédérale et provinciale qui assure la liaison principale pendant le processus et qui est appuyé par un personnel opérationnel.

### **Mise en œuvre du programme des EPDEO**

Selon les EPDEO, la façon de trouver des projets peut varier. Dans certaines régions, on procède à l'aide d'un processus de demande de propositions, alors que dans d'autres, les projets sont choisis par l'une ou l'autres des parties à l'entente parce qu'ils satisfont un besoin reconnu, ou sont choisis conjointement parce qu'ils répondent aux besoins des deux parties. Parfois, des propositions sont présentées par des personnes qui croient que leur projet satisfait les critères de financement de l'entente. Les deux parties examinent ces projets pour déterminer s'ils correspondent effectivement aux objectifs et aux critères de financement de l'entente.

Une fois les projets trouvés, les deux parties en font une évaluation. Encore là, la façon de faire peut varier selon les régions. Dans tous les cas, le personnel de DEO utilise un outil d'évaluation officiel (le rapport de diligence raisonnable) qui comprend un processus rigoureux, habituellement mené par un responsable des activités. Ce rapport est également utilisé par une des provinces, ce qui assure une approche cohérente et la prise en compte de tous les aspects pertinents de la proposition. Dans d'autres régions, la province mène une évaluation moins structurée par laquelle elle s'assure que le projet correspond aux objectifs du programme. Le rapport de diligence raisonnable, ou tout autre outil d'évaluation utilisé, est ensuite approuvé à divers échelons par les deux parties. Après l'évaluation du projet, on prépare un formulaire d'approbation du projet qui est signé par les deux co-présidents des Comités de gestion, signifiant ainsi qu'ils l'approuvent officiellement.

Les processus de financement et de gestion des projets varient également d'une entente à l'autre. Dans certaines régions, on regarde si les projets répondent davantage aux intérêts de l'une ou l'autres des parties avant de confier à la partie intéressée le soin de surveiller et de gérer le projet. Ailleurs, la gestion du projet constitue une responsabilité partagée. Cette gestion comprend l'amélioration de la proposition, la négociation de l'entente avec l'auteur du projet et la signature d'une entente de financement.

Dans le rapport de diligence raisonnable, ou dans les autres outils d'évaluation, on cerne les avantages, les répercussions et les résultats espérés dans le cadre de l'évaluation, et on les reprend

dans l'entente de financement. Les deux parties se partagent la responsabilité de veiller à ce que les produits livrables en vertu de l'entente soient livrés et à ce que le projet satisfasse les objectifs du programme et, par conséquent, atteigne les résultats espérés.

Les EPDEO sont fondées sur les principes suivants :

- Un partage des coûts à parts égales entre les gouvernements fédéral et provinciaux;
- Un partenariat ainsi qu'une planification et une prise de décisions conjointes des gouvernements fédéral et provinciaux;
- Une distribution égale des fonds entre les quatre provinces;
- Un financement fourni pour une croissance durable, pas pour un soulagement à court terme;
- Une mise en valeur des points forts et le renforcement de la compétitivité afin d'établir une base économique plus durable;
- La reconnaissance des caractéristiques uniques de l'économie des différentes provinces sans pour autant perdre de vue les politiques de développement économique nationales;
- L'utilisation de l'effet de levier et la participation du secteur privé et des institutions;
- La participation d'autres ministères et organismes fédéraux;
- La coordination et l'appui aux activités en cours des gouvernements fédéral et provincial ainsi que de l'industrie;
- La diminution du chevauchement et du dédoublement par la coordination des activités de développement économique entre les gouvernements fédéral et provinciaux;
- L'adoption de mécanismes de mise en œuvre souples (p. ex. mise en œuvre unilatérale, conjointe ou par une tierce partie);
- La préservation du caractère public du projet qui ne doit pas être réalisé par des entreprises commerciales ou pour elles.

# 5.0 Évaluation et gestion du risque

---

## 5.1 Risques, besoins et stratégies d'atténuation clés

Le CGRR pour l'ensemble du programme des EPDEO vise à satisfaire les besoins des partenaires de l'EPDEO, des divers intervenants et des autres parties intéressées et à tenir compte des risques cernés par toutes ces parties. On peut classer ces parties dans les catégories suivantes :

1. Le gouvernement provincial, représenté par :
  - les membres du Comité de gestion;
  - les gestionnaires du programme des EPDEO;
  - les agents du programme ou des activités;
  - les organismes provinciaux qui financent les projets ou participent à la mise en œuvre et à la gestion des projets;
  - des organismes centraux, notamment le Conseil du Trésor;
2. Le gouvernement fédéral, représenté par :
  - Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, notamment :
    - les membres du Comité de gestion;
    - les gestionnaires du programme des EPDEO;
    - les agents du programme ou des activités;
  - des organismes centraux, notamment :
    - le Conseil du Trésor;
    - le Comité d'examen des dépenses;
3. Les communautés, tant urbaines que rurales;
4. Les associations et les organisations d'affaires, de recherche, culturelles et touristiques, et les collectivités.

Les plus importants risques et besoins ont été cernés, de même que la stratégie pour gérer ces risques ou pour satisfaire ces besoins, à partir de tous ces points de vue, comme l'indique le tableau 5-1 ci-dessous. Les stratégies cernées doivent être examinées dans le contexte du plan de mise en œuvre décrit à la section 8.0, sous le titre Plan de mise en œuvre.

**Tableau 5-1 : Besoins et risques clés**

Thème	Risque ou besoin	Niveau de risque	Stratégie d'atténuation
<b>Critère de réussite du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les critères pour évaluer le rendement et la réussite du programme ne sont pas suffisamment clairs, ce qui empêche d'évaluer l'efficacité et la rentabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élevé – le programme des EPDEO n'est pas doté de cibles de rendement précises.</li> <li>Élevé – parce que les objectifs du programme des EPDEO et des ententes connexes ne s'accompagnent pas de critères précis pour mesurer la réussite. Les objectifs sont élevés et les cibles établies en fonction du projet, plutôt qu'en fonction du programme.</li> <li>Il n'existe aucun point de comparaison pour la rentabilité et l'efficacité.</li> <li>Sans cibles et mesures du rendement claires, on ne peut établir la rentabilité de manière fiable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cibles de rendement sont établies au niveau du projet.</li> <li>Des cibles limitées sont définies au niveau du programme.</li> <li>L'évaluation doit mettre l'accent sur les priorités stratégiques cernées au niveau de l'entente.</li> </ul>
<b>Rentabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les projets sélectionnés ne sont peut-être pas la façon la plus rentable d'atteindre les objectifs établis pour l'EPDEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élevé – les critères de réussite du programme ne sont pas suffisamment détaillés pour adopter une approche stratégique de la sélection des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les processus de sélection et d'approbation sont conçus pour renforcer les liens entre les projets et les objectifs de l'EPDEO.</li> </ul>
<b>Mesures du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'est pas facile de surveiller les résultats sur une base continue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élevé – On élabore actuellement les modalités de la responsabilisation et les processus de surveillance et de rapport sur les résultats des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion continue du rendement pour l'EPDEO a pour point de mire les extrants et les résultats à plus court terme.</li> <li>Les ententes conclues au niveau des projets apportent des éclaircissements sur la responsabilité du bénéficiaire et ses obligations de rendre compte des résultats en fonction des objectifs à plus court terme.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme n'a pas un ensemble commun de mesures du rendement qui peut être appliqué au niveau de DEO ou de l'ensemble de l'Ouest canadien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen – La capacité d'adopter un ensemble commun de mesures du rendement est entravée par la diversité et la portée des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des mesures au niveau de l'entente, lesquelles seront un complément ou un soutien aux mesures plus diversifiées au niveau du programme.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains résultats sont difficiles à quantifier ou à mesurer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un éventail de mesures du rendement quantitatives et qualitatives.</li> <li>Commencer en se concentrant sur les résultats à court terme plus faciles à mesurer, en se fiant aux renseignements qui existent déjà ou qui sont faciles à rassembler.</li> </ul>
<b>Mise en œuvre des mesures du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de cohérence entre les mesures du rendement élaborées au niveau de l'EPDEO et les besoins de DEO.</li> <li>Les données sur le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen – Il n'y a pas de mécanismes officiels pour appuyer une mesure du rendement continue au sein de DEO. (Les exigences en matière de rapport et les mesures de rendement de DEO sont en cours d'élaboration.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CGRR comprend un plan d'examen et de révision. Tandis qu'on définit les mesures au niveau de l'entente, il faut examiner comment elles peuvent s'appliquer au niveau du programme.</li> </ul>

Thème	Risque ou besoin	Niveau de risque	Stratégie d'atténuation
	rendement pertinentes aux résultats ne sont pas collectées.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bénéficiaires ne collectent pas de données sur les résultats et ne rendent pas compte de ceux-ci en fonction des objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen – La capacité des bénéficiaires de cerner les résultats et d'en faire le rapport est limitée.</li> <li>Il n'existe pas d'incitatifs pour encourager les bénéficiaires à collecter des données sur le rendement après la fin du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEO travaille actuellement à l'examen des processus de surveillance et de paiement pour améliorer la qualité des rapports des bénéficiaires.</li> <li>Les nouveaux contrats devraient inclure des exigences de rapports sur les données.</li> <li>Chaque fois que cela est possible, les mesures devraient présenter un avantage pour les bénéficiaires afin qu'ils soient intéressés à recueillir l'information pertinente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des projets ont été approuvés sans qu'on se soit entendu sur les mesures du rendement ou les résultats généraux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen – une partie du financement de l'EPDEO a été attribuée à des projets avant qu'on ait défini les mesures du rendement pour le programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans certains cas, les partenaires de l'EPDEO peuvent travailler avec les bénéficiaires des projets pour améliorer la qualité des mesures du rendement.</li> <li>Le CGRR des EPDEO s'inspire des mesures du rendement (lorsque c'est approprié) qui existent déjà au niveau du projet pour améliorer la cohérence entre les mesures du rendement utilisées aux niveaux du projet, de l'entente et de l'ensemble de l'Ouest.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de coordination de la surveillance du projet entre les partenaires fédéraux et provinciaux. La capacité d'élaborer des rapports sur le rendement pour l'ensemble du programme est limitée.</li> <li>Les méthodes ne sont pas entièrement documentées et n'appuient pas actuellement la mesure du rendement au niveau des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen-bas – le niveau de coordination est élevé dans certaines régions et bas dans d'autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune stratégie identifiée.</li> <li>Les régions devraient partager leurs « pratiques exemplaires » afin que les autres puissent en profiter.</li> <li>DEO et ses collègues provinciaux du Comité de gestion devraient explorer les possibilités de partager les résultats de leurs activités de surveillance respectives.</li> </ul>
<b>Ressources à l'appui de la gestion du rendement de l'EPDEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les partenaires ne possèdent peut-être pas la capacité ou les ressources administratives nécessaires pour appuyer la mesure du rendement ou le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élevé – la capacité d'appliquer une mesure du rendement continue est entravée par le niveau actuel des ressources du partenaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cadre d'évaluation et le plus vaste CGRR comprennent un plan de transition vers une mesure du rendement continue.</li> <li>On a l'intention de commencer avec les extrants ou les résultats à court terme, habituellement plus faciles à</li> </ul>

Thème	Risque ou besoin	Niveau de risque	Stratégie d'atténuation
	<p>CGRR.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les partenaires fédéraux et provinciaux peuvent gérer les projets selon des normes différentes.</li> </ul>		<p>mesurer, et à collecter les données pour les résultats à plus long terme au fil de l'évolution du programme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'orientation pour cette stratégie devrait venir de l'administration centrale de DEO.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le raisonnement qui sous-tend les niveaux actuels de financement n'est pas clair.</li> <li>On ne sait pas encore clairement jusqu'à quel point le niveau de ressources actuel est suffisant pour atteindre les objectifs du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune stratégie cernée.</li> <li>Veiller à ce que les fonds soient dépensés pour des projets judicieux dans le cadre du calendrier de financement prédéterminé (évaluation du programme?).</li> <li>Le Comité de gestion approuve les décisions de financement.</li> </ul>
<b>Priorités et pertinence du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonds peuvent être tous engagés ou distribués très tôt dans le cycle de l'entente, laissant peu de fonds pour les années ultérieures.</li> <li>Les priorités sont identifiées plus ou moins conjointement et la méthode utilisée pour cerner les priorités varie selon les ententes.</li> <li>Les priorités définies dans les ententes sont très générales.</li> <li>Certains modèles de mise en œuvre utilisés dans le cadre du programme des EPDEO au niveau des ententes peuvent réduire la capacité de tenir compte de l'évolution des besoins ou de reconnaître cette évolution.</li> <li>La souplesse nécessaire pour tenir compte de l'évolution des besoins peut être compromise si le programme devient trop normatif.</li> <li>Une trop grande souplesse peut entraîner des risques en matière de responsabilisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen – les fonds ont été entièrement alloués en Alberta, ce qui a entravé la capacité de s'adapter aux changements de priorités ou autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune stratégie cernée.</li> <li>Surveiller étroitement les projets pour s'assurer qu'ils utiliseront les fonds qui leur ont été accordés en respectant les modalités de l'entente, et réaffecter les fonds qui deviennent disponibles à d'autres propositions prioritaires.</li> </ul>
<b>Sélection de projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les critères d'admissibilité des projets sont définies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen – les priorités sont définies par le Comité de gestion et acceptées conjointement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune stratégie cernée.</li> <li>Les projets sont évalués individuellement au moyen de</li> </ul>

Thème	Risque ou besoin	Niveau de risque	Stratégie d'atténuation
	de manière générale et permettent à la plupart des projets d'être admissibles.	acceptées conjointement.	individuellement au moyen de rapports de diligence raisonnable ou selon les critères d'évaluation, et le Comité de gestion approuve conjointement tous les projets.
<b>Bénéficiaires et distribution des bénéfices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bénéficiaires du programme ne sont pas clairement identifiés.</li> <li>La distribution relative des bénéfices n'a pas été clairement définie parmi les bénéficiaires prévus et selon les objectifs de l'EPDEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bas à moyen – les bénéficiaires sont identifiés de façon générale.</li> <li>On n'a pas apposé de valeur relative aux divers objectifs et avantages avant de décider du financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune stratégie cernée.</li> </ul>
<b>Accroissement graduel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le financement fourni par les partenaires n'augmente pas graduellement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen – dans certains cas, le financement des partenaires provinciaux ne suit pas une structure d'augmentation graduelle claire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On utilisera l'évaluation du programme pour déterminer l'augmentation graduelle.</li> </ul>
<b>Liens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains résultats sont naturellement à long terme, et la capacité de faire le lien entre les investissements de l'EPDEO et les résultats est très limitée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures de rendement initiales du programme des EPDEO ciblent surtout les résultats à plus court terme pour lesquels il est plus facile de voir le lien entre les investissements et les résultats.</li> </ul>
<b>Collaboration et gestion conjointe du programme Cohérence de la mise en œuvre du programme par les différentes régions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les différentes régions ont utilisé différentes méthodes et différents critères pour sélectionner les projets (p. ex. demandes de propositions ou obtention de fonds de contrepartie en plus des contributions de DEO ou de la province).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'évaluation du programme permettra de déterminer les pratiques exemplaires à cet égard.</li> </ul>

Dans les sections qui suivent, on présente une stratégie de mesure du rendement et d'évaluation ainsi qu'un plan de mise en œuvre en vue de trouver des solutions aux risques cernés.

# 6.0 Plan d'évaluation du rendement

---

Le plan d'évaluation du rendement fournit une orientation pour les activités continues et périodiques. Il s'applique à un large éventail d'activités de gestion du rendement qui comprend une combinaison des éléments suivants :

- Acquisition – y compris la détermination des critères et des méthodes d'évaluation des possibilités d'investissement (projets potentiels);
- Surveillance des projets et reddition des comptes – y compris la détermination des critères et des méthodes de surveillance des projets et de reddition des comptes;
- Mesure du rendement – y compris l'élaboration des mesures de rendement nécessaires pour appuyer la gestion du rendement dans le programme;
- Vérification – y compris les activités de vérification nécessaires pour tenir compte des risques de non-respect des ententes pour le programme;
- Évaluation – peut être utilisé pour tenir compte de certains des risques et des besoins cernés pour le programme des EPDEO auxquels on ne peut répondre par aucune autre des activités mentionnées ci-dessus.

Le CGRR met l'accent sur la mesure du rendement et l'évaluation actuellement, mais les gestionnaires et les partenaires du programme des EPDEO doivent s'assurer que tous les autres éléments sont en place et coordonnés entre eux pour arriver à une gestion optimale du rendement pour le programme des EPDEO. Les prochaines versions du CGRR pour le programme des EPDEO pourraient comprendre ces autres éléments.

## 6.1 Mesure du rendement

Les mesures du rendement définies pour le programme des EPDEO devraient être reliées à l'Architecture des activités de programme (AAP) de DEO, le cas échéant. Les mesures visent également à guider la fonction de mesure du rendement au niveau du projet, du programme et de l'organisme, tant à DEO que dans l'administration provinciale.

Il existe plusieurs restrictions qui ont une incidence sur la capacité de DEO et des provinces de pleinement mettre ces mesures en œuvre :

- Actuellement, DEO n'a pas de processus et de systèmes parfaitement intégrés pour appuyer la mesure continue du rendement. Le Ministère trouvera des améliorations et les mettra en œuvre, mais, pour l'instant, cette lacune entrave grandement la mesure continue du rendement dans le contexte du programme des EPDEO;
- Pour le moment, on ne sait rien encore des connaissances des bénéficiaires quant aux mesures du rendement ou de leur capacité dans ce domaine. Comme une bonne partie de l'information sur le rendement proviendra des rapports des bénéficiaires, l'incertitude quant à la capacité des bénéficiaires de mesurer le rendement pointe vers une limitation qui pourrait être importante;
- On s'attend aussi à ce que les mesures soient quelque peu révisées au fur et à mesure qu'on révisera l'AAP et les indicateurs ou les mesures du rendement connexes. Pendant qu'on prépare ce cadre, DEO vient tout juste d'entamer une initiative pour l'ensemble de

l'organisme afin de définir des extraits et des résultats au niveau des régions et de l'administration centrale pour chacune des activités secondaires de l'AAP. Au fil des progrès de cette initiative, on devra peut-être revoir les mesures du rendement proposées articulées dans le cadre.

Le tableau 6-1 présente les mesures du rendement aux niveaux des extraits et des résultats définis pour le programme des EPDEO. Pour chaque mesure, un plan de mesure du rendement a été élaboré et comprend une brève description, les méthodes de collecte de données, les sources des données, les responsables et l'échéancier de la collecte des données et de la reddition des comptes. Actuellement, les sources de certaines données spécifiques, les responsables et les échéanciers de la collecte de ces données ne seront pas déterminés avant que les parties aient progressé davantage dans la mise en œuvre du CGRR, comme le souligne la section 8.0.

Les mesures présentées sont très variées et visent à permettre aux partenaires à l'entente de surveiller le rendement par rapport aux résultats clés. À cet égard, on s'attend à ce que les partenaires mettent l'accent sur les résultats dont on peut raisonnablement établir le lien avec les investissements de l'EPDEO. Par conséquent, cela signifie que les partenaires devront considérer à quelle étape l'investissement de l'EPDEO est effectué dans le plan général du projet, les résultats auxquels on peut raisonnablement s'attendre comme aboutissement de l'investissement et la meilleure façon de les mesurer.

Les documents ci-joints articulent les mesures du rendement particulières proposées au niveau de l'entente générale.

Tableau 6-1 : Mesures du rendement de l'EPDEO pour l'ensemble de l'Ouest

Thème des investissements	Type de mesure	Mesure du rendement	Méthode de collecte et d'analyse des données	Responsable	Échéancier
<b>Collaboration et partenariat</b>	<b>Extrant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de projets financés et valeur monétaire de ces projets</li> <li>▪ Pourcentage des projets qui satisfont aux objectifs de l'entente et appuient les priorités stratégiques cernées</li> <li>▪ Valeur monétaire des fonds rassemblés par effet de levier (ou ratio de ces fonds par rapport aux fonds de l'EPDEO)</li> </ul>	Dossiers des projets	Agent de projet (DEO ou province)	Continu, du début à la fin des projets
	<b>Résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valeur monétaire des fonds obtenus en contrepartie rassemblés en raison de la réalisation du projet financé par l'EPDEO</li> <li>▪ Pourcentage des intervenants (membres du Comité ou de l'équipe de gestion, requérants, partenaires, bénéficiaires, clients) qui croient que le programme des EPDEO leur a permis de faire des choses qu'ils n'auraient pu faire autrement ou pas aussi rapidement</li> <li>▪ Degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'EPDEO</li> <li>▪ Sensibilisation accrue à l'EPDEO</li> <li>▪ Nouvelles activités de coopération fédérale-provinciale découlant de l'EPDEO</li> <li>▪ Poursuite du financement de l'EPDEO</li> </ul>	Dossiers des projets Sondages et entrevues avec les intervenants clés Sondages et questionnaires Documents budgétaires ou annonces	Agent de projet (DEO ou province)  À déterminer dans le cadre du plan de mise en œuvre (voir la section 8.0)  À déterminer	Continu, du début à la fin des projets  À déterminer  À déterminer
<b>Innovation et entrepreneuriat</b>	<b>Activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de projets financés et valeur monétaire de ces projets</li> <li>▪ Valeur monétaire des fonds rassemblés par effet de levier (ou ratio de ces fonds par rapport aux fonds de l'EPDEO)</li> </ul>	Dossiers des projets	Agent de projet (DEO ou province)	Continu, du début à la fin des projets
	<b>Extrant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de projets terminés et valeur monétaire de ces projets</li> <li>▪ Études et plans terminés</li> <li>▪ Nombre de partenariats ou de réseaux élaborés ou maintenus</li> <li>▪ Pourcentage des projets qui ont atteint les objectifs, les résultats prévus et les cibles articulés à l'annexe A</li> <li>▪ Valeur monétaire des nouvelles infrastructures de R et D, des centres ou d'autres biens développés</li> <li>▪ Nombre de nouvelles technologies ou de nouveaux produits développés</li> </ul>	Dossiers des projets	Agent de projet (DEO ou province)	Continu, du début à la fin des projets

Thème des investissements	Type de mesure	Mesure du rendement	Méthode de collecte et d'analyse des données	Responsable	Échéancier
	<b>Résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage des projets qui ont atteint les objectifs, les résultats prévus et les cibles articulés à l'annexe A</li> <li>▪ Augmentation des investissements d'autres parties dans le domaine du financement</li> <li>▪ Pourcentage des projets passés au niveau suivant de l'échelle d'évolution des projets (p. ex. produits et processus cernés pour une R et D plus approfondie)</li> <li>▪ Nombre de projets de démonstration adoptés ailleurs</li> <li>▪ Pourcentage des projets qui ont reçu des fonds de sources autres que les partenaires de l'EPDEO</li> <li>▪ Montants rassemblés par effet de levier</li> <li>▪ Nombre d'emplois créés ou maintenus</li> <li>▪ Nombre d'association industrielles ou de partenariats créés</li> <li>▪ Nombre de brevets demandés ou accordés</li> <li>▪ Nombre de technologies adoptées</li> <li>▪ Nombre de cours de formation offerts et de personnes formées</li> <li>▪ Nombre de postes comblés par de récents diplômés des programmes financés par l'EPDEO ou de travailleurs spécialisés formés</li> <li>▪ Nouvelles entreprises mises sur pied pour commercialiser les technologies</li> <li>▪ Croissance dans les secteurs non traditionnels et régionaux (valeur des ventes)</li> <li>▪ Croissance dans les secteurs stratégiques (tirant parti des avantages existants)</li> <li>▪ Migration nette vers l'Ouest canadien dans les secteurs ciblés</li> </ul>	À déterminer dans le cadre du plan de mise en œuvre (voir la section 8.0)	À déterminer dans le cadre du plan de mise en œuvre (voir la section 8.0)	À déterminer dans le cadre du plan de mise en œuvre (voir la section 8.0)
<b>Collectivités durables</b>	<b>Activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de projets financés et valeur monétaire de ces projets</li> <li>▪ Valeur monétaire des fonds rassemblés par effet de levier (ou ratio de ces fonds par rapport aux fonds de l'EPDEO)</li> </ul>	Dossiers des projets	Agent de projet (DEO ou province)	Continu, du début à la fin des projets
	<b>Extrant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de partenariats établis ou maintenus</li> <li>▪ Pourcentage des projets qui ont atteint les objectifs, les résultats prévus et les cibles articulés à l'annexe A</li> <li>▪ Nombre d'installations ou de services communautaires nouveaux ou améliorés</li> </ul>	Dossiers des projets	Agent de projet (DEO ou province)	Continu, du début à la fin des projets

Thème des investissements	Type de mesure	Mesure du rendement	Méthode de collecte et d'analyse des données	Responsable	Échéancier
	<b>Résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage des projets passés au niveau suivant de l'échelle d'évolution des projets</li> <li>▪ Nombre de projets de démonstration adoptés ailleurs</li> <li>▪ Croissance dans les secteurs, les grappes et les régions clés (p. ex. valeur ajoutée, le Nord, rural, urbain, jeunes, Autochtones, selon le cas) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ valeur monétaire des ventes dans les secteurs stratégiques à valeur ajoutée;</li> <li>○ valeur monétaire des exportations ou des expéditions;</li> <li>○ valeur monétaire des investissements</li> <li>○ nombre d'entreprises créées, maintenues ou élargies</li> <li>○ nombre d'emplois créés ou maintenus</li> </ul> </li> <li>▪ Nombre de fois où on a facilité la participation des collectivités</li> <li>▪ Nombre de partenariats établis ou maintenus</li> <li>▪ Nombre de fois où on a augmenté la capacité des organisations communautaires</li> <li>▪ Montants rassemblés par effet de levier (financement s'ajoutant au financement fourni par les partenaires de l'EPDEO; financement rassemblé grâce au projet terminé)</li> <li>▪ Nombre de cours de formation élaborés</li> <li>▪ Nombre de personnes formées</li> <li>▪ Nombre de visites à des installations culturelles ou récréatives</li> <li>▪ Nombre de visiteurs ou de jours de visite (sur place, courte distance ou longue distance) aux sites ou attractions financés par l'EPDEO</li> <li>▪ Nombre de personnes attirées dans l'Ouest canadien en raison de l'activité financée par l'EPDEO</li> <li>▪ Nombre de Canadiens servis dans les régions rurales et éloignées</li> <li>▪ Pourcentage des projets qui ont atteint les objectifs, les résultats prévus et les cibles articulés à l'annexe A</li> <li>▪ Utilisation des nouveaux services, installations et établissements</li> <li>▪ Nouveaux programmes ciblant les jeunes</li> <li>▪ Nombres de places post-secondaires créées</li> </ul>	À déterminer dans le cadre du plan de mise en œuvre (voir la section 8.0)	À déterminer dans le cadre du plan de mise en œuvre (voir la section 8.0)	À déterminer dans le cadre du plan de mise en œuvre (voir la section 8.0)



## 6.2 Stratégie d'évaluation

La stratégie d'évaluation présentée dans cette section s'attaque aux questions soulevées en rapport avec les six vastes thèmes suivants :

- Pertinence (et justification);
- Conception et mise en œuvre du programme;
- Réussite;
- Rentabilité;
- Amélioration continue;
- Systèmes de mesure du rendement.

La stratégie d'évaluation utilise comme fondement le cadre élaboré dans le CGRR de l'EPDEO pour l'ensemble du programme de l'Ouest. Lorsque cela est approprié, elle utilise également les mêmes questions et éléments d'évaluation. Même si un bon nombre de questions et d'éléments soulevés dans le CGRR de l'EPDEO sont pertinents, ils sont parfois abordés à un niveau trop général pour fournir une orientation suffisante au niveau du programme des EPDEO. Dans ces cas, on a redéfini les questions et les éléments d'évaluation pour les rendre plus spécifiques.

Pour chacun des éléments et des questions d'évaluation, le tableau ci-dessous donne le niveau où mener l'évaluation, comme suit :

- Programme de diversification de l'économie de l'Ouest – la question est surtout pertinente ou mieux traitée dans le contexte des activités d'évaluation du PDEO;
- Programme des EPDEO – la question est surtout pertinente ou mieux traitée dans le contexte des activités d'évaluation du programme des EPDEO;
- Entente EPDEO – la question est surtout pertinente ou mieux traitée dans le contexte des activités d'évaluation de l'entente EPDEO.

Pour chaque question ou élément d'évaluation, le tableau 6.2 ci-dessous présente des indicateurs, des sources de données et des méthodes pour les données, et une activité d'évaluation (mise en œuvre, évaluation provisoire, etc.). L'évaluation provisoire comprend certains aspects tant d'une évaluation formative que d'une évaluation sommative.

**Tableau 6-2 : Tableau du cadre d'évaluation**

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
<b>Pertinence</b>	<p>Le programme des EPDEO est-il une réponse appropriée aux besoins cernés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les besoins particuliers que le programme satisfait? Ces besoins sont-ils documentés et complets?</li> <li>▪ Existe-t-il une demande pour les services du programme?</li> <li>▪ Le domaine d'activités du programme ou les activités elles-mêmes servent-ils encore l'intérêt public?</li> <li>▪ Le gouvernement a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer dans ce secteur d'activités?</li> <li>▪ Le rôle actuel du gouvernement fédéral est-il approprié, ou le programme pourrait-il être adapté pour les provinces?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceptions des gestionnaires d'activités, des planificateurs et des gestionnaires de programme</li> <li>▪ Exemples d'autres approches de développement économique et technique</li> <li>▪ Examen des politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues avec les informateurs clés</li> <li>▪ Documents de politique et de recherche</li> <li>▪ Sondages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation, sondage et recherche à l'échelle du PDEO afin de cerner les besoins des clients et d'examiner la justification du programme.</li> </ul>
	<p>Existe-t-il des secteurs de chevauchement potentiel avec d'autres programmes? Existe-t-il des preuves que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les projets acceptés auraient pu être admissibles à d'autres programmes?</li> <li>• les demandeurs présentent des demandes de financement dans le cadre de plusieurs programmes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indices d'activités complémentaires et d'harmonisation parmi les programmes fédéraux-provinciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets financés</li> <li>▪ Autres ententes fédérales ou provinciales de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation, sondage et recherche à l'échelle du PDEO afin de cerner les besoins des clients et d'examiner la justification du programme.</li> </ul>
	<p>Le programme répond-il adéquatement aux besoins cernés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les différentes EPDEO répondent-elles de manière appropriée aux besoins cernés?</li> <li>▪ Le programme répond-il de manière appropriée aux besoins du point de vue de l'ensemble de l'Ouest?</li> <li>▪ Les besoins ont-ils changé par rapport à ceux que l'entente devait initialement satisfaire? Le cas échéant, comment ces besoins initiaux ont-ils changé?</li> <li>▪ L'entente a-t-elle été assez souple pour s'adapter à l'évolution des besoins?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceptions des gestionnaires d'activités, des planificateurs et des gestionnaires de programme</li> <li>▪ Tendances économiques et commerciales</li> <li>▪ Mesures des nouvelles entreprises dans les secteurs clés (technologiques)</li> <li>▪ Réussites des entreprises de l'Ouest canadien sur les marchés internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différentes ententes EPDEO</li> <li>▪ Entrevues avec les informateurs clés</li> <li>▪ Données économiques de la province, de Statistique Canada</li> <li>▪ Sondages</li> <li>▪ Base de données des projets de DEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
	<p>Les objectifs et les résultats prévus de l'EPDEO sont-ils harmonisés aux priorités et aux objectifs du gouvernement provincial et des organismes provinciaux?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le programme des EPDEO s'intègre-t-il à l'Architecture des activités de programme (AAP) actuel de DEO?</li> <li>▪ Les ententes EPDEO s'intègrent-elles à l'AAP de DEO?</li> <li>▪ Le programme des EPDEO s'intègre-t-il à la stratégie de développement économique de DEO?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceptions des hauts fonctionnaires du programme</li> <li>▪ Parallélisme entre l'objectif des EPDEO et les objectifs de DEO et du gouvernement fédéral</li> <li>▪ Indices d'activités complémentaires et d'harmonisation parmi les programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues avec les informateurs clés</li> <li>▪ Documents de politiques et de recherche</li> <li>▪ Indices d'activités complémentaires et d'harmonisation parmi les programmes fédéraux-provinciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation provisoire menée par l'administration centrale</li> </ul>

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
		fédéraux-provinciaux		
	Les objectifs et les résultats prévus pour l'EPDEO coïncident-ils avec les priorités et les objectifs du gouvernement et des organismes provinciaux?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonisation logique et cohérence des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation sur les priorités et les politiques provinciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation provisoire menée par l'administration centrale</li> </ul>
<b>Conception et mise en œuvre du programme</b>	<p>Le modèle de mise en œuvre est-il efficace et efficient et permet-il une bonne coopération fédérale-provinciale dans la mise en œuvre de l'EPDEO?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A-t-on créé une structure de gestion efficace pour les ententes EPDEO? Les comités de gestion satisfont-ils aux exigences établies dans l'entente de partenariat?</li> <li>Comment les priorités de l'EPDEO sont-elles déterminées? Sont-elles déterminées conjointement? Existe-t-il des moyens d'améliorer l'articulation conjointe des priorités?</li> <li>Comment cerne-t-on les besoins des intervenants et des clients et en tient-on compte dans l'articulation des priorités?</li> <li>Quelles sont les priorités cernées au niveau de l'entente et sont-elles articulées d'une façon qui permet aux partenaires d'allouer les ressources de manière stratégique?</li> <li>La structure des comités de gestion rehausse-t-elle la capacité de DEO et des différentes provinces de mettre en œuvre les programmes de développement économique (innovation, développement des affaires et entrepreneuriat, développement communautaire, etc.)?</li> <li>Certains modèles de mise en œuvre des EPDEO fonctionnent-ils mieux que d'autres (p. ex. demandes de propositions par rapport aux priorités cernées par DEO ou par les provinces)?</li> <li>Existe-t-il des options pour améliorer le modèle de mise en œuvre du programme des EPDEO et des ententes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions des gestionnaires</li> <li>Examen des dossiers de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec les informateurs clés</li> <li>Vérifications</li> <li>Base de données des projets de DEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>Évaluation provisoire</li> </ul>
	<p>La conception du programme des EPDEO est-elle appropriée compte tenu des objectifs énoncés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A-t-on cerné les objectifs, les extrants et les résultats aux niveaux de l'entente et du projet?</li> <li>La justification du programme et des ententes est-elle clairement articulée et justifiable compte tenu des objectifs du programme?</li> <li>Existe-t-il d'autres possibilités que le programme des EPDEO pour satisfaire les objectifs déclarés du programme?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liens entre les différents éléments</li> <li>Perceptions des gestionnaires d'activités, des planificateurs et des gestionnaires de programme</li> <li>Exemples d'autres programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle logique</li> <li>CGRR</li> <li>Ententes avec les bénéficiaires</li> <li>Rapports de diligence raisonnable</li> <li>Entrevues avec les gestionnaires d'activités et les planificateurs</li> <li>Examen de la documentation et des politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation provisoire au niveau du PDEO</li> </ul>
	Les priorités cernées fournissent-elles une orientation claire pour le processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions des gestionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critères utilisés pour l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au</li> </ul>

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
	<p>d'identification et de sélection des projets?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les critères utilisés pour prendre des décisions sur le financement des projets?</li> <li>▪ DEO et le partenaire provincial utilisent-ils des critères de sélection communs?</li> <li>▪ Les critères de sélection permettent-ils aux partenaires de maximiser l'efficacité par rapport aux priorités?</li> <li>▪ Les processus d'approbation permettent-ils de mettre les projets en œuvre en temps opportun?</li> <li>▪ Le processus de sélection ou d'approbation utilisé par les comités de gestion a-t-il permis de tenir compte de l'objectif d'intégrité environnementale de manière appropriée?</li> <li>▪ Les clients estiment-ils que le processus d'approbation est équitable, transparent et efficace (qu'il ne prend pas trop de temps)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ d'activités, des planificateurs et des gestionnaires de programme</li> <li>▪ Perceptions des clients (financés ou non)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des propositions</li> <li>▪ Sondage auprès des clients</li> <li>▪ Entrevues avec les gestionnaires d'activités et les planificateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
	<p>Comment les partenaires affectent-ils des ressources aux ententes? Existe-t-il des possibilités d'amélioration (p. ex. les partenaires provinciaux devraient-ils allouer un budget non grevé à l'EPDEO)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les niveaux actuels des investissements font-ils perdre certaines possibilités?</li> </ul>	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions du Comité de gestion</li> <li>▪ Entrevues avec les gestionnaires d'activités et les planificateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
	<p>Quelle a été l'efficacité des communications, de la gestion et de la coopération entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les autres partenaires pertinents?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En quoi la qualité des communications et les besoins de communication pour l'EPDEO influencent-ils les répercussions du programme?</li> <li>• Les comités de gestion, le personnel de DEO, les partenaires du programme, les intervenants, les clients (bénéficiaires) et les clients potentiels comprennent-ils bien les objectifs et les priorités stratégiques du programme?</li> <li>• Existe-t-il un dédoublement superflu des efforts administratifs de la part de DEO et de la province?</li> <li>• Le programme des EPDEO a-t-il été mis en œuvre comme prévu?</li> <li>• A-t-on rencontré des obstacles ou des défis non prévus dans la mise en œuvre du programme?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceptions des gestionnaires d'activités, des planificateurs et des gestionnaires de programme</li> <li>▪ Perceptions des clients (financés ou non)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Critères utilisés pour évaluer les propositions</li> <li>▪ Sondage auprès des clients</li> <li>▪ Entrevues avec les gestionnaires d'activités et les planificateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A-t-on fait preuve de diligence raisonnable dans l'examen des propositions afin de s'assurer qu'elles respectent les objectifs et les buts de l'EPDEO et que les budgets connexes soient raisonnables?</li> <li>• Les agents du programme ont-ils surveillé de manière appropriée les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification</li> <li>• Perceptions des gestionnaires</li> <li>• Examen des dossiers de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec les informateurs clés</li> <li>• Vérifications</li> <li>• Base de données sur les projets de DEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation</li> </ul>

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
	ententes au niveau des projets? Les rapports sur les projets ont-ils été préparés en temps opportun et de manière appropriée?			provisoire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les bénéficiaires ont-ils produit les extrants nécessaires pour les résultats ou les éléments de programme prévus (voir le modèle logique ci-dessus)? Si ce n'est pas le cas, quels facteurs les ont empêchés et quels changements doit-on effectuer dans la conception et la mise en œuvre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification</li> <li>• Perceptions des gestionnaires</li> <li>• Examen des dossiers de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>• Vérifications</li> <li>• Base de données sur les projets de DEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La structure, la conception et la mise en œuvre du programme des EPDEO entraînent-elles des risques en matière de responsabilité?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au niveau du PDEO</li> </ul>
<b>Réussite</b>	<p>Qu'est-ce qui a découlé du programme? Le programme a-t-il réalisé ce qu'il devait réaliser?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A-t-on réussi à rassembler des fonds de sources autres que le gouvernement (c.-à-d. outre les contributions versées directement par DEO et ses partenaires provinciaux) grâce à des ententes avec le secteur privé, des organisations sans but lucratif ou autres (lorsque cela faisait partie des critères de financement)?</li> <li>• Qu'est-ce que DEO et ses partenaires provinciaux ont pu réaliser qu'ils n'auraient pu réaliser sans l'EPDEO?</li> <li>• Peut-on attribuer les résultats aux activités du programme?</li> <li>• Les projets et les initiatives appuyées par l'EPDEO sont-ils plus durables en raison du financement?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats sont-ils conformes aux buts?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères d'évaluation</li> <li>• Rapports de diligence raisonnable</li> <li>• Résultats des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
<b>Collaboration et partenariat</b>	<p>Les EPDEO ont-elles favorisé la collaboration entre le gouvernement fédéral et les provinces, et ont-elles renforcé les partenariats entre eux?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A-t-on cerné les priorités conjointement dans le cadre des ententes?</li> <li>• Les EPDEO ont-elles mené à des investissements plus stratégiques dans un nombre plus restreint de projets?</li> <li>• Les ententes et le programme ont-ils fait la promotion des principaux aspects du programme du gouvernement fédéral dans l'Ouest?</li> <li>• Le programme des EPDEO et les ententes qui en ont résulté ont-ils atténué le chevauchement et le dédoublement entre les partenaires, et ont-ils contribué à améliorer leur efficacité et leur efficience dans le domaine du développement économique?</li> <li>• Les gouvernements fédéral et provinciaux ont-ils été des partenaires égaux dans le cadre de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Esprit » de coopération entre les parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaire du Comité de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
	cette entente?			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le financement et les efforts consacrés aux projets ont-ils été distribués de manière appropriée selon les secteurs prioritaires? Certaines priorités ont-elles été trop ou trop peu financées?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raisons du rejet de certaines propositions</li> <li>Niveaux du financement fourni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propositions rejetées</li> <li>Propositions sélectionnées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>Évaluation provisoire</li> </ul>
	<p>Incidence de la collaboration : DEO et ses partenaires provinciaux ont-ils réalisé plus en collaborant qu'autrement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'EPDEO a-t-elle amélioré la visibilité de DEO?</li> <li>L'EPDEO a-t-elle généré une amélioration du service aux clients (p. ex. réduction du nombre de points d'accès au gouvernement et information sur les possibilités de financement; amélioration de l'information)?</li> <li>Le programme des EPDEO a-t-il amélioré la capacité des bénéficiaires d'aller de l'avant plus rapidement ou de manière plus décisive (c.-à-d. ils sont plus à même d'attirer du financement en raison du projet de l'EPDEO; ils ont pu réaliser un projet qu'ils n'auraient pu réaliser autrement, etc.)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de demandes</li> <li>Perceptions des intervenants et des bénéficiaires</li> <li>Perceptions des comités de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage auprès des intervenants, notamment les municipalités; recherche et communauté à valeur ajoutée; leaders autochtones; industrie du tourisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>Évaluation provisoire</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<p>Le programme des EPDEO a-t-il renforcé l'innovation dans l'Ouest canadien? (Quels éléments le démontrent?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A-t-on créé des biens physiques dans les secteurs stratégiques ciblés par l'EPDEO?</li> <li>A-t-on effectué et diffusé des recherches économiques et commerciales? Ont-elles été utiles aux décideurs et aux entreprises?</li> <li>Y a-t-il eu des investissements dans les capacités, les connaissances et les compétences?</li> <li>Y a-t-il eu une augmentation de la capacité et de la sensibilisation aux nouvelles technologies dans les secteurs clés, les grappes ou les régions ciblés par le programme des EPDEO?</li> <li>Les investissements du programme des EPDEO ont-ils favorisés la commercialisation de technologies?</li> <li>Des liens entre les intervenants du système d'innovation ont-ils été créés?</li> <li>Des grappes technologiques d'importance stratégique ont-elles été renforcées?</li> <li>Les investissements dans l'innovation ont-ils contribué à la diversification, au développement ou au renforcement de nouveaux secteurs ou grappes de secteurs d'importance régionale?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions des gestionnaires du système d'innovation</li> <li>Énumération des nouveaux développements et des commercialisations de technologies</li> <li>Examen des dossiers des projets</li> <li>Suivi des principales technologies utilisées par les entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec les informateurs clés</li> <li>Sondages</li> <li>Base de données et mesure continue du rendement de DEO</li> <li>Études de cas</li> <li>Magazines d'affaires et profils de l'industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>Évaluation provisoire</li> </ul>

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
<b>Entrepreneuriat</b>	<p>L'entrepreneuriat a-t-il été rehaussé (d'après le nombre de nouvelles entreprises, la viabilité des entreprises existantes, la collaboration avec l'industrie et l'augmentation des investissements)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le climat des affaires s'est-il amélioré dans l'Ouest canadien?</li> <li>Dans l'ensemble, le secteur des entreprises est-il plus concurrentiel et plus productif, et cela a-t-il mené à une augmentation de l'activité économique?</li> <li>Le commerce s'est-il élargi, a-t-on accédé à de nouveaux marchés et existe-t-il de nouveaux investissements (étrangers) dans des grappes et des secteurs stratégiques et ciblés?</li> <li>Les compétences de la main-d'œuvre ont-elles été améliorées afin d'appuyer le développement économique dans les secteurs ciblés comme priorités dans le cadre de l'entente?</li> <li>Les investissements de l'EPDEO ont-ils mené à la création, à l'expansion, à la modernisation des PME et à l'augmentation de leurs activités à valeur ajoutée?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Énumération du nombre d'entreprises lancées grâce au financement</li> <li>Augmentation des activités des entreprises</li> <li>Perceptions des entrepreneurs et d'autres gestionnaires</li> <li>Activité d'investissement</li> <li>Lancement d'entreprises</li> <li>Mesures de la confiance des entreprises</li> <li>Énumération de la formation proposée et achevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Base de données et mesure continue du rendement de DEO</li> <li>Sondages</li> <li>Études de cas</li> <li>Données économiques de Statistique Canada et de la province</li> <li>Dossiers des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>Évaluation provisoire</li> </ul>
<b>Collectivités durables</b>	<p>L'intensification de la collaboration a-t-elle permis de renforcer les collectivités? Les collectivités ont-elles réussi à s'adapter au changement? Les collectivités qui ont reçu du soutien sont-elles devenues plus durables?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les collectivités sont-elles plus à même d'attirer des investissements en raison du programme des EPDEO?</li> <li>Les collectivités ont-elles pu renforcer leurs économies locales par la diversification, le développement de grappes ou le repérage et l'exploitation des possibilités?</li> <li>Les collectivités sont-elles plus durables ou plus viables en raison des investissements de l'EPDEO?</li> <li>L'innovation et l'entrepreneuriat ont-ils augmenté dans les collectivités en raison des investissements de l'EPDEO? (particulier à la C.-B.)</li> <li>Les investissements ont-ils servi à offrir des possibilités nouvelles à des groupes désavantagés?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactions efficaces des entreprises et du secteur public aux changements</li> <li>Création de plans pour répondre au changement</li> <li>Prestation de services de formation, de perfectionnement, de conseils aux entreprises ou d'autre soutien aux collectivités</li> <li>Perceptions des gestionnaires d'activités, des planificateurs, des gestionnaires de programme et des leaders des collectivités</li> <li>Activités d'investissement</li> <li>Lancement d'entreprises</li> <li>Mesure de la confiance des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> <li>Données économiques de Statistique Canada et des provinces</li> <li>Base de données et mesure continue du rendement de DEO</li> <li>Sondages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>Évaluation provisoire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entente a-t-elle appuyé le développement de grappes, de secteurs et de régions stratégiques?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance dans le secteur du tourisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associations de l'Industrie touristique</li> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> </ul>

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Études de cas</li> <li>▪ Données économiques de Statistique Canada et des provinces</li> <li>▪ Sondages</li> <li>• Base de données et mesure continue du rendement de DEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme des EPDEO a-t-il permis d'augmenter le niveau de participation des Autochtones à l'économie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'Autochtones employés dans les industries et les collectivités ciblées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage auprès des leaders autochtones</li> <li>• Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>• Études de cas</li> <li>• Données économiques de Statistique Canada et des provinces</li> <li>• Sondages</li> <li>• Base de données et mesure continue du rendement de DEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
<b>Incidence non prévue du programme</b>	<p>Le programme des EPDEO a-t-il généré des avantages et des résultats non prévus?</p> <p>Le programme des EPDEO a-t-il eu des répercussions négatives non prévues?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage auprès des intervenants</li> <li>• Sondage auprès des comités de gestion et des gestionnaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'information collectée au niveau de l'entente sera intégrée au niveau du programme</li> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
<b>Rentabilité et efficience</b>	<p>Le programme des EPDEO constitue-t-il une bonne valeur pour l'argent investi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources auraient-elles pu être utilisées de manière plus efficace?</li> <li>• Les EPDEO auraient-elles pu ou dû être mises en œuvre de manière différente?</li> <li>• Les bénéficiaires ont-ils utilisé les fonds de manière efficace?</li> <li>• Que peut-on faire pour mettre le programme des EPDEO en œuvre de manière plus rentable?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information de la base de données sur les projets</li> <li>• Perceptions des gestionnaires d'activités, des planificateurs et des gestionnaires de programme</li> <li>• Vérifications du rendement</li> <li>• Données sur les projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de vérification</li> <li>• Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>• Base de données et mesure continue du rendement de DEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation provisoire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts d'administration et de fonctionnement de l'EPDEO sont-ils raisonnables, et les fonds sont-ils distribués au coût le plus bas possible?</li> <li>• Les fonds sont-ils mieux utilisés avec les EPDEO ou avec les autres programmes de DEO?</li> <li>• L'EPDEO permet-elle à DEO d'améliorer son efficience en tant qu'organisation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information de la base de données sur les projets et des projets eux-mêmes</li> <li>• Perceptions des gestionnaires d'activités, des planificateurs et des gestionnaires de programme</li> <li>• Vérification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>• Base de données et mesure continue du rendement de DEO</li> <li>• Rapports de vérification et d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation provisoire (pourrait être faite par la vérification)</li> </ul>

Thème ou question	Questions d'évaluation de l'EPDEO	Indicateurs	Sources et méthodes pour les données	Activité d'évaluation
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des coûts d'administration par rapport au montant total du programme</li> </ul>		
<b>Systèmes de mesure du rendement</b>	<p>Les résultats et les mesures du rendement sont-ils clairs, quantifiables et cohérents avec les mesures du rendement de l'AAP de DEO et ceux des partenaires provinciaux?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A-t-on établi et mis en œuvre des mesures du rendement pour les résultats clés?</li> <li>A-t-on mis en place des systèmes pour assurer une surveillance appropriée du rendement et rendre compte des projets, des ententes et du programme?</li> <li>Existe-t-il un équilibre approprié entre le besoin d'information sur le rendement et le coût pour obtenir cette information?</li> <li>Utilise-t-on l'information sur le rendement (si oui, comment) et l'information est-elle fiable et crédible?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système de mesure du rendement satisfait aux critères d'une bonne mesure du rendement et d'une bonne reddition de comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du système par rapport aux critères établis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation provisoire (pourrait être fait par la vérification)</li> </ul>
	<p>La capacité de surveillance du rendement et de reddition des comptes s'est-elle améliorée?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Au niveau du programme des EPDEO (DEO et provinces)?</li> <li>Au niveau de l'entente?</li> <li>Au niveau des partenaires de l'entente?</li> <li>Au niveau des bénéficiaires?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système de mesure du rendement satisfait aux critères d'une bonne mesure du rendement et d'une bonne reddition des comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du système par rapport aux critères établis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation provisoire (pourrait être faite par la vérification)</li> </ul>

# 7.0 Reddition des comptes et stratégie connexe

Le CGRR vise à appuyer la gestion du rendement et la responsabilisation aux niveaux du projet, de l'entente, du programme et de DEO. La présente section cerne les principales activités de reddition des comptes nécessaires pour satisfaire les besoins des gestionnaires du programme, des agents des activités ou des projets et d'autres personnes à différents niveaux pour faciliter :

- la gestion du programme;
- la prise de décisions;
- la responsabilisation (rapports annuels aux niveaux de l'entente, du programme et de l'organisme responsable, soit DEO ou la province);
- les communications et le partage de l'information.

Le tableau 7-1 ci-dessous résume les exigences de reddition des comptes.

**Tableau 7-1 : Exigences potentielles de reddition des comptes**

Activité de mesure	Produit	Contenu	Fréquence des rapports	Responsabilité
<b>Mesure du rendement continue</b>	Rapports sur les projets	Information sur toutes les principales mesures rapportée à l'interne sur une base régulière (détails à déterminer)	À déterminer	Directeurs de programme (les responsabilités spécifiques sont à déterminer)
	Rapport annuel sur le rendement	Résumé intégré tous les ans au RMR	Après chaque exercice et avec le rapport élaboré à la fin du premier trimestre de l'exercice suivant	Chaque comité de gestion pour son secteur de responsabilité respectif DEO pour les données combinées.
	Sondages	Synopsis des résultats	Annuellement (ou après chaque sondage)	Directeur, Vérification et Évaluation
<b>Évaluation provisoire</b>	Rapport	Cerne les résultats préliminaires. Examine la justification du programme, le modèle de mise en œuvre et l'approche de la mesure du rendement. Fournit de l'information sur les résultats du programme en vue d'appuyer la négociation des futures EPDEO.	Les résultats seront communiqués à l'EPDEO d'ici à juillet ou août 2007	Équipe de mise en œuvre du CGRR pour l'ensemble de l'Ouest, appuyée par Vérification et Évaluation ainsi qu'en collaboration avec les différents comités de gestion
<b>Examen de l'efficacité des projets financés par l'EPDEO</b>	Études de cas des projets financés dans le cadre des EPDEO précédentes	Ensemble de rapports d'études de cas examinant l'incidence d'une sélection de projets représentatifs des investissements faits dans le cadre de l'EPDEO.	Les résultats seront communiqués à l'EPDEO d'ici à juillet ou août 2007	Équipe de mise en œuvre du CGRR pour l'ensemble de l'Ouest, appuyée par Vérification et Évaluation ainsi qu'en collaboration avec les différents comités de gestion

## 8.0 Plan de mise en œuvre

---

Il faudra consacrer du temps et des efforts à la pleine application du CGRR du programme des EPDEO. On recommande une approche étalée qui permettrait à DEO et à ses homologues provinciaux de profiter des infrastructures, des processus et des sources d'information qui existent et, au fil du temps, d'élaborer les nouveaux processus et systèmes nécessaires pour établir un cadre de gestion du rendement complet.

À court terme, DEO doit cibler son attention sur les extrants et les résultats à court terme des projets financés dans le cadre de l'EPDEO. Spécifiquement, cela signifie qu'il doit :

- mettre en place, d'ici la fin de l'exercice, les mesures de rendement qui existent déjà et dont il est facile de tirer des données pour en rendre compte;
- au cours des douze mois suivants, appliquer les mesures du rendement qui pourraient le plus appuyer les résultats du programme des EPDEO et qui ne font pas l'objet d'une application actuellement (cibler surtout celles dont on peut le plus facilement obtenir des données);
- mener un examen sommaire du contexte de fonctionnement de l'EPDEO, au cours des 12 prochains mois, afin de mieux cerner les risques, les forces et les possibilités du programme (pourrait comprendre une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces - F.F.P.M.);
- effectuer une évaluation provisoire (composée de certains aspects d'une évaluation tant formative que sommative) d'ici à l'été 2007 afin de favoriser l'utilisation des résultats de l'évaluation dans l'élaboration de la prochaine version des EPDEO;
- pendant l'exercice 2006-2007, procéder à un examen annuel des projets sélectionnés afin d'évaluer la capacité de mesurer les résultats et d'en rendre compte (et pour évaluer le rendement).

DEO peut aussi souhaiter mener une évaluation des répercussions de l'entente précédente, en examinant un échantillon de projets, afin de déterminer les résultats à long terme de ces projets. Cela aiderait à évaluer l'efficacité du programme précédent, et les résultats pourraient servir à guider la conception des prochaines versions du programme.

Tous les ans, DEO devrait viser à s'inspirer du travail effectué l'année précédente (en évaluant les résultats de tout projet examiné ou évalué afin de déterminer les améliorations à apporter). Tous les ans, des mesures importantes supplémentaires pourraient être cernées et on pourrait collecter les données pertinentes. L'évaluation provisoire aurait pour but de fournir de l'information utile au programme qu'on pourrait intégrer à la prochaine ronde de négociation de l'EPDEO.

On reconnaît que DEO a plusieurs initiatives ministérielles en cours qui sont reliées au CGRR. Ces initiatives ont une incidence sur la capacité de DEO de pleinement intégrer la gestion du rendement au programme des EPDEO. Cependant, la qualité des données s'améliorera au fil de l'évolution de DEO et de l'Architecture des activités de programme (AAP), à mesure qu'on élaborera des systèmes capables d'entreposer les informations importantes et d'en rendre compte. À son tour, cela permettra à DEO de débiter l'évaluation des résultats à plus long terme des

Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats – Programme des EPDEO 38

activités entreprises, même s'il demeurera toujours aussi difficile d'établir le lien entre les investissements et les résultats à plus long terme. Ultiment, DEO peut espérer mesurer le rendement en continu de ses activités dans le cadre du programme des EPDEO – avec une surveillance régulière des données pertinentes pour fournir le niveau nécessaire de rapport sur le rendement plutôt qu'un processus autonome d'évaluation.

DEO doit donc chercher à introduire les éléments suivants au fil du temps :

- Des mesures de rendement harmonisées à l'AAP et qui mesurent mieux les résultats du travail entrepris dans le cadre des ententes;
- La confirmation des sources de données – c.-à-d. l'obtention d'une compréhension claire de la responsabilité de la collecte de données – DEO (et son service approprié), la province, les bénéficiaires ou d'autres sources existantes;
- L'évaluation de la capacité de ces sources de collecter des données pertinentes;
- La compréhension claire des exigences de rapport par toutes les parties et à tous les niveaux (c.-à-d. programme, entente, projet, annuel, trimestriel);
- La détermination des exigences des systèmes et des processus que les différentes parties doivent mettre au point pour appuyer la collecte de données au niveau des projets;
- L'établissement des processus de collecte régulière des données nécessaires;
- Le choix de l'information de base, des jalons et des cibles de rendement afin de pouvoir élaborer des mesures de rendement significatives;
- La coordination de toutes les activités de vérification du cadre de vérification axé sur les risques du PDEO.

DEO devrait mettre sur pied une équipe semblable au comité directeur actuel, composé de représentants de l'administration centrale et des différentes provinces en vue de surveiller la mise en œuvre du plan décrit.