



Industrie  
Canada

Industry  
Canada

# Évaluation du Programme de développement des collectivités en Ontario

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

31 mars 2003

## Table des matières

	Page
<b>Sommaire</b> .....	i
<i>Aperçu sommaire des conclusions et recommandations</i> .....	i
<i>Évaluation et aperçu du programme de DC</i> .....	ii
<i>Méthodologie</i> .....	iii
<i>Enjeu n° 1 : Justification / pertinence</i> .....	iv
<i>Enjeu n° 2 : Réalisation des objectifs</i> .....	vi
<i>Enjeu n° 3 : Conception / mise en oeuvre du programme</i> .....	xi
<i>Enjeu n° 4 : Surveillance du rendement / saisie des données</i> .....	xvii
<i>Enjeu n° 5 : Résultats et impacts</i> .....	xviii
<i>Enjeu n° 6 : Leçons tirées</i> .....	xxii
<i>Enjeu n° 7 : Développement durable</i> .....	xxiv
<b>1.0 Introduction</b> .....	1
1.1 <i>Aperçu</i> .....	1
1.2 <i>Profil du programme</i> .....	2
1.2.1 <i>Services d'information, d'orientation et de consultation aux entreprises</i> .....	3
1.2.2 <i>Financement des entreprises</i> .....	4
1.2.3 <i>Planification stratégique communautaire</i> .....	5
<b>2.0 Méthodologie</b> .....	7
2.1 <i>Enjeux de l'évaluation</i> .....	7
2.2 <i>Description détaillée des méthodologies</i> .....	13
2.2.1 <i>Examen des documents</i> .....	13
2.2.2 <i>Enquête auprès des clients des SADC</i> .....	14
2.2.3 <i>Entrevues avec les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC</i> .....	15
2.2.4 <i>Entrevues avec la direction et le personnel d'Industrie Canada / FedNor</i> .....	16
2.2.5 <i>Entrevues avec les intervenants</i> .....	16
2.2.6 <i>Études de cas</i> .....	17
<b>3.0 Justification / pertinence</b> .....	19
3.1 <i>Questions de recherche</i> .....	19
3.2 <i>Aperçu des résultats</i> .....	19

3.3	<i>Résultats détaillés</i> .....	20
3.3.1	Le programme de DC est-il nécessaire? .....	21
3.3.2	Le programme de DC offre-t-il des services complémentaires, identiques ou en partie semblables aux services offerts par les autres programmes du gouvernement fédéral? .....	28
3.4	<i>Conclusions et recommandations</i> .....	30
<b>4.0</b>	<b>Réalisation des objectifs</b> .....	<b>32</b>
4.1	<i>Questions de recherche</i> .....	32
4.2	<i>Aperçu des résultats</i> .....	32
4.3	<i>Résultats détaillés</i> .....	34
4.3.1	Les objectifs du programme de DC sont-ils toujours pertinents? ..	34
4.3.2	Jusqu'à quel point le programme de DC a-t-il atteint ses objectifs? ..	38
4.3.2.1	<u>Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'efforts de promotion?</u> .....	38
4.3.2.2	<u>Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'initiatives pour les jeunes?</u> .....	42
4.3.2.3	<u>Dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'établir des partenariats ruraux/locaux?</u> .....	45
4.3.2.4	<u>Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la prestation de services dans les différentes régions géographiques?</u> .....	49
4.3.2.5	<u>Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la mise en oeuvre de nouvelles initiatives relatives au DEC?</u> .....	51
4.3.3	Les objectifs des SADC sont-ils conformes aux objectifs du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor? .....	53
4.3.4	Dans quelle mesure les objectifs du programme de DC sont-ils en harmonie avec les priorités du gouvernement? .....	55
4.4	<i>Conclusions et recommandations</i> .....	56
<b>5.0</b>	<b>Conception / mise en oeuvre du programme</b> .....	<b>58</b>
5.1	<i>Questions de recherche</i> .....	58
5.2	<i>Aperçu des résultats</i> .....	58
5.3	<i>Résultats détaillés</i> .....	61
5.3.1	Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux auprès des entreprises, des intermédiaires commerciaux et des collectivités? ..	61
5.3.2	Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des enjeux locaux? .....	62
5.3.3	Les objectifs et les résultats voulus du programme de DC sont-ils clairement définis et acceptés par tous ceux concernés? .....	64

5.3.4	Quelles activités ont été ajoutées, modifiées ou interrompues en ce qui concerne le programme de DC? Existe-t-il des ressources adéquates pour ces activités? .....	65
5.3.5	Quels sont les points forts du programme de DC et quelles améliorations pourraient être apportées? .....	68
5.3.6	Dans quelle mesure le gouvernement fédéral est-il visible en ce qui concerne la prestation des programmes et des services? .....	73
5.3.7	Quels sont les facteurs qui ont facilité la mise en oeuvre du programme de DC ou qui lui ont nui? .....	74
5.3.8	Le programme de DC est-il l'approche la plus appropriée pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats voulus? .....	78
5.3.9	Industrie Canada et FedNor ont-ils pris les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs visés (p. ex., planification et formation)? ....	80
5.4	<i>Conclusions et recommandations</i> .....	83
<b>6.0</b>	<b>Surveillance du rendement / saisie des données</b> .....	<b>87</b>
6.1	<i>Questions de recherche</i> .....	87
6.2	<i>Aperçu des résultats</i> .....	87
6.3	<i>Résultats détaillés</i> .....	87
6.3.1	Dans quelle mesure des objectifs / mesures du rendement réalistes ont-ils été établis? .....	87
6.3.2	Quels sont les indicateurs clés quant aux résultats produits par le programme de DC? .....	89
6.4	<i>Conclusions et recommandations</i> .....	92
<b>7.0</b>	<b>Résultats et impacts</b> .....	<b>93</b>
7.1	<i>Questions de recherche</i> .....	93
7.2	<i>Aperçu des résultats</i> .....	93
7.3	<i>Résultats détaillés</i> .....	95
7.3.1	Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il augmenté la participation et l'utilisation en ce qui concerne les programmes, les services et l'information? .....	95
7.3.2	Dans quelle mesure les entreprises aidées par les SADC ont-elles mieux profiter des occasions commerciales offertes aux clients? ....	97
7.3.3	Dans quelle mesure les entreprises aidées par les SADC ont-elles mieux profiter des possibilités de financement offertes aux clients? ..	98
7.3.4	Combien de nouvelles entreprises ont été directement établies grâce au programme de DC? .....	101
7.3.5	Combien d'emplois ont été directement créés grâce au programme de DC? .....	103

7.3.6	Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il appuyé le développement économique des collectivités et a-t-il aidé les collectivités à se développer et à se diversifier par la planification stratégique communautaire, les services aux entreprises et l'accès au capital? . . . . .	105
7.3.7	Dans quelle mesure les SADC ont-elles fournis des services améliorés et ciblés aux communautés et groupes visés (p. ex., les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones)? . . . . .	107
7.3.8	Des impacts et des conséquences non voulus ont-ils été constatés? . . . . .	110
7.3.9	Les résultats sont-ils atteints de la manière la plus rentable possible selon le niveau des ressources existantes? . . . . .	112
7.3.10	Comment les clients évaluent-ils les divers aspects des services qui leur sont fournis? . . . . .	113
7.3.11	Dans quelle mesure les SADC atteignent-elles les personnes visées et les groupes ciblés . . . . .	114
7.4	<i>Conclusions et recommandations</i> . . . . .	116
<b>8.0</b>	<b>Leçons tirées</b> . . . . .	118
8.1	<i>Questions de recherche</i> . . . . .	118
8.2	<i>Aperçu des résultats</i> . . . . .	118
8.3	<i>Résultats détaillés</i> . . . . .	119
8.3.1	Quelles leçons spécifiques ont été tirées en ce qui concerne le programme de DC? . . . . .	119
8.3.2	Quelles meilleures pratiques spécifiques ont été établies en ce qui concerne le programme de DC? . . . . .	120
8.3.3	Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché la mise en oeuvre du programme de DC, la réalisation des objectifs du programme de DC, le contrôle du rendement et la saisie des données sur une base continue et l'obtention de résultats et la réussite du programme? . . . . .	122
8.3.4	Comment et dans quelle mesure les meilleures pratiques sont-elles partagées avec les associations (provinciales et régionales), les partenaires coordonnateurs et de portefeuille et les SADC en ce qui concerne la mise en oeuvre du programme de DC? . . . . .	124
8.4	<i>Conclusions et recommandations</i> . . . . .	126
<b>9.0</b>	<b>Développement durable</b> . . . . .	127
9.1	<i>Questions de recherche</i> . . . . .	127
9.2	<i>Aperçu des résultats</i> . . . . .	127
9.3	<i>Résultats détaillés</i> . . . . .	127

9.3.1	Le programme de DC contribue-t-il à l'objectif défini en matière de développement durable (économique, environnemental, social)?	127
9.4	Conclusions et recommandations	129

**NOTE:**

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

## Liste des acronymes

Les acronymes utilisés dans le présent rapport paraissent ci-dessous en ordre alphabétique.

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
ADE	Agent de développement économique
ADEB	Agent de développement économique des bandes
AI	Assurance-emploi
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
ASADCO	Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ontario
CNRC	Conseil national de recherche du Canada
CRDIE	Centre régional pour le développement et l'innovation des entreprises
CSECO	Centre de services aux entreprises Canada-Ontario
DC	Développement des collectivités
DEC	Développement économique des collectivités
DEC-Q	Développement économique des collectivités pour les régions du Québec
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest
Dép.	Député
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EAC	Entreprise autochtone Canada
EDC	Exportation et développement Canada
ES	Économie du savoir
ETP	Équivalent temps plein
IC	Industrie Canada
MAAARO	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des affaires rurales de l'Ontario
MDECT	Ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme
NEEF	Nouveaux exportateurs aux États frontaliers
ODR	Organisme de développement régional
PAC	Programme d'accès communautaire
PARI	Programme d'aide à la recherche industrielle
PLMT	Partenariats locaux sur le marché du travail
PPAI	Programme de prestation pour activité indépendante
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAE	Société d'aide aux entreprises
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
TEA	Logiciel The Exceptional Assistant

## Sommaire

### *Aperçu sommaire des conclusions et recommandations*

Cette étude porte sur un nombre assez grand de questions qui ont été établies en vue d'assurer une certaine uniformité quant aux critères d'évaluation utilisés par les organismes responsables de l'administration du programme de Développement des collectivités (DC). Même le sommaire des résultats, des conclusions et des recommandations est plutôt long et détaillé. Ce sommaire présente au lecteur un très bref aperçu des conclusions et des recommandations selon les trois catégories définies dans la dernière politique d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor, soit la pertinence, les résultats, la rentabilité.

▶ **Pertinence :**

En ce qui concerne la pertinence, la conclusion globale doit indiquer que ***le programme est pertinent***. Il est nécessaire que le DC permette le renforcement des capacités au niveau de la collectivité par l'entremise du Développement économique des collectivités (DEC), des services de planification stratégique, des services de développement des entreprises à l'intention des PME, des entrepreneurs et des particuliers et par l'entremise de l'accès au capital. Ce sont les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) qui peuvent combler ces besoins le plus efficacement grâce à leurs connaissances et à leur présence au niveau local et grâce à leur capacité de fournir des services qui répondent à la gamme des besoins mentionnés ci-dessus. Étant donné la diversité des services offerts par le programme de Développement des collectivités (DC) et la faible présence ou l'absence des autres organisations gouvernementales et non gouvernementales dans les secteurs touchés par le programme en Ontario, les services offerts par le programme ne sont pas identiques ni en partie semblables à ceux offerts par d'autres programmes. Toutefois, ils sont complémentaires à la vaste gamme d'initiatives fédérales et à certaines initiatives provinciales.

▶ **Résultats :**

En ce qui concerne les résultats, la conclusion globale doit indiquer que ***le programme produit des résultats positifs***. Le programme doit devenir plus visible grâce des activités de promotion plus efficaces. Il doit atteindre les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones lorsque cela est nécessaire. Sur le plan géographique, il doit rejoindre les groupes visés. Et, surtout, le programme doit permettre que des changements soient apportés : de nouvelles entreprises doivent être créées, d'autres doivent être maintenues ou prendre de l'expansion; de nouveaux emplois doivent être créés (sur une période de



moins de trois ans, les emplois créés dans le cadre du programme de DC en Ontario représentent presque un p. 100 de la main-d'oeuvre totale dans les régions non métropolitaines de Ontario!) et des emplois doivent être maintenus. Les organisations bénéficiant des services des SADC sont très satisfaites de ces services. De plus, aucun impact ni effet négatif important n'a été identifié. En bref, en matière de résultats, ce programme ne semble comporter aucun point négatif.

► **Rentabilité :**

En matière de rentabilité, la conclusion globale doit indiquer que ***le programme est rentable***. Bien que certaines améliorations puissent être apportées, le programme ne doit pas offrir les mêmes services que d'autres programmes. Les services sont fournis par des centaines de bénévoles qui font partie d'un réseau de 57 SADC en Ontario et qui consacrent des milliers d'heures de leur temps pour que ce programme soit efficace, ce qui le rend rentable. Le programme a déjà expérimenté quelques crises de croissance en raison de sa structure de prestation, de la mise en application d'un système d'évaluation du rendement et d'autres exigences fédérales, comme celles prévues par la *Loi sur les langues officielles*. Toutefois, il semble que la direction d'Industrie Canada/FedNor, en collaboration avec les SADC, ait résolu bon nombre de ces problèmes.

Les recommandations clés découlant de l'évaluation sont donc les suivantes : ***maintenir le programme selon sa structure de prestation existante et la gamme des services offerts par l'entremise des SADC et veiller à ce que les ressources requises soient fournies***. D'autres recommandations ont été définies à la suite de cette évaluation; elles visent à aider la direction à améliorer certains aspects spécifiques en matière de conception et de prestation pour augmenter l'efficacité du programme.

### ***Évaluation et aperçu du programme de DC***

En 1995, la responsabilité du programme de DC a été transférée de Développement des ressources humaines Canada à Industrie Canada (IC) et aux trois organisations régionales de développement, soit l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), le programme de Développement économique des collectivités (DEC) des régions du Québec et le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), ainsi qu'à FedNor. Un cadre d'évaluation a été établi pour le programme de DC en Ontario en 1998.

En mai 2000, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a approuvé l'octroi de fonds additionnels de 90 millions de dollars sur cinq ans au programme de DC, sous réserve que les organismes de développement régional (ODR) et FedNor lui présentent un cadre d'évaluation au plus tard le 18 mai 2001 et une évaluation du programme avant le 18 mai 2003.

Le programme de DC, qui est aussi un programme de DEC, aide les collectivités rurales à élaborer et à mettre en oeuvre un plan stratégique communautaire à long terme visant à assurer le développement durable de l'économie locale. En Ontario, le programme est administré par Industrie Canada/FedNor et il appuie les SADC qui fournissent des services aux niveaux communautaires locaux. En date de l'évaluation, il existait 57 SADC dans les régions non métropolitaines de l'Ontario.

Les SADC sont des organismes sans but lucratif constitués en corporation et régis par des conseils d'administration bénévoles locaux qui représentent divers intérêts de la collectivité. Avec l'aide du gouvernement fédéral et avec l'orientation et l'appui fournis par les employés du DEC d'Industrie Canada/FedNor, les SADC locales établissent leurs propres priorités et leurs propres stratégies de développement en élaborant et en mettant en oeuvre un plan stratégique communautaire en coopération avec leurs partenaires. Les SADC embauchent du personnel professionnel, qui travaille avec leurs partenaires afin de rassembler et de coordonner les compétences et les fonds requis pour planifier et exécuter des projets qui forment la base d'une économie locale plus forte, conformément à l'orientation du plan communautaire. Ce personnel fournit aussi des services de consultation, d'information et d'orientation aux entreprises et aux entrepreneurs locaux. Les SADC fournissent enfin l'accès au capital pour le financement des petites entreprises en gérant un fonds d'investissement local qui peut accorder des prêts, des garanties d'emprunts ou des placements en actions pour le démarrage, l'expansion ou la stabilisation d'entreprises.

*(Pour de plus amples renseignements sur le programme de DC, veuillez consulter la section 1.0 du rapport.)*

### ***Méthodologie***

Les enjeux inclus dans cette évaluation sont ceux définis par un cadre d'évaluation générique établi pour définir la base commune de récapitulation et de rassemblement de l'information et des résultats relatifs au rendement du programme de DC dans son ensemble. Des enjeux ayant une importance particulière pour la direction d'Industrie Canada/FedNor sont aussi inclus dans cette évaluation.

Les méthodologies spécifiques utilisées pour l'évaluation du programme de DC en Ontario sont les suivantes :

- ▶ examen des documents reçus d'Industrie Canada/FedNor;
- ▶ enquête auprès d'un échantillon de 417 clients de 44 des 57 SADC;
- ▶ entrevues téléphoniques exhaustives auprès de 26 présidents et autres membres de conseils d'administration et de 35 membres de la direction et du personnel de SADC;
- ▶ entrevues téléphoniques ou en personne exhaustives auprès de 22 membres de la

- direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor;
- ▶ entrevues téléphoniques exhaustives auprès de 20 intervenants ayant un certain intérêt à l'égard du programme de DC, des SADC ou du DEC mais qui ne sont pas directement concernés par le programme;
- ▶ cinq études de cas portant sur des initiatives du DEC et de planification stratégique communautaire couronnées de succès.

*(Pour de plus amples renseignements sur les méthodologies et les enjeux relatifs à l'évaluation, veuillez consulter la section 2.0 du rapport.)*

### ***Enjeu n° 1 : Justification / pertinence***

#### **Questions :**

Le programme de DC est-il nécessaire?

Le programme de DC offre-t-il des services complémentaires, identiques ou en partie semblables aux services offerts par les autres programmes du gouvernement fédéral?

#### **Résultats :**

Toute l'information recueillie de diverses sources démontre que le programme de DC est grandement nécessaire pour permettre le renforcement des capacités au niveau de la collectivité par l'entremise du DEC, des services de planification stratégique, des services de développement des entreprises à l'intention des PME, des entrepreneurs et des particuliers et par l'entremise de l'accès au capital. Il est aussi nécessaire de faire la promotion, de fournir de l'information et de faciliter l'accès en ce qui concerne les services gouvernementaux offerts au PME, aux entrepreneurs, aux particuliers et aux collectivités. Ces services sont considérés comme étant complémentaires aux autres services offerts.

L'enquête effectuée auprès des clients des SADC démontre que ces trois types de services clés fournis par les SADC sont grandement requis. Sur une échelle d'importance allant de 1 (aucunement important) à 10 (extrêmement important), la cote la plus basse se rapporte aux services aux entreprises ou aux services d'information, auxquels une cote moyenne de 9,2 a été attribuée. Les services de planification stratégique communautaire et les services de mise en oeuvre ont reçu une cote moyenne de 9,5. La cote moyenne la plus élevée a été attribuée à l'accès au capital (9,7 par rapport à la cote maximale de 10).

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'accord pour dire que ces trois types de services sont extrêmement importants et ce, pour diverses raisons. Ils

sont d'avis que les SADC jouent un rôle important en matière de planification stratégique communautaire parce que de nombreuses municipalités ne peuvent pas offrir de tels services et parce que l'effort de planification coordonné par les SADC n'est pas axé sur les municipalités individuelles mais plutôt sur l'ensemble de la région desservie par la SADC. Donc, il en résulte des efforts mieux coordonnés et un nombre moins grand de services offerts en double. Aussi, les SADC ont la crédibilité et la capacité requise pour rassembler les différents intervenants qui, autrement, ne participeraient pas à un effort conjoint de planification stratégique communautaire.

Tous les groupes interrogés sont aussi d'avis que les services aux entreprises ont une grande importance et ce, pour diverses raisons. Par exemple, bon nombre affirment que ces services ne sont pas offerts par un autre organisme local, particulièrement dans les petites collectivités ou dans les collectivités des régions éloignées. De plus, selon eux, ces services sont importants si l'on tient compte d'autres services offerts dans le cadre du programme de DC, tels que les services d'accès au capital.

Enfin, selon les répondants, les services d'accès au capital sont essentiels puisque, souvent, les institutions financières traditionnelles n'ont aucune succursale sur place et n'offrent aucun appui aux entreprises des collectivités desservies par les SADC. De plus, ces autres sources de financement des entreprises sont souvent complémentaires au financement fourni par les SADC. Les répondants affirment que les SADC peuvent plus facilement répondre aux besoins puisque les décisions sont prises par des particuliers de la localité qui sont mieux placés pour comprendre les circonstances s'appliquent à chaque entreprise.

Les résultats de l'étude indiquent que le programme de DC ne fournit pas des services identiques ou en partie semblables aux services offerts par d'autres programmes fédéraux (ou provinciaux). Les représentants des SADC, le personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'avis que le programme de DC est complémentaire à d'autres programmes tels que le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (le PARI du CNRC), le programme de prestations pour travailleurs autonomes de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), ainsi que plusieurs autres programmes d'Industrie Canada. Aussi, le programme ne fait pas concurrence à ceux des institutions financières; ils est plutôt complémentaire aux services offerts par ces institutions.

### **Conclusions et recommandations :**

Il est nécessaire que le programme de DC permette le renforcement des capacités au niveau de la collectivité par l'entremise du DEC, des services de planification stratégique, des services de développement des entreprises à l'intention des PME, des entrepreneurs et des particuliers et par l'entremise de l'accès au capital. Ce sont les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) qui peuvent combler ces besoins le plus efficacement grâce à leurs connaissances et à leur présence au niveau local et grâce à leur capacité de fournir des services qui répondent à la

gamme des besoins mentionnés ci-dessus. L'efficacité du programme de DC repose en partie sur le fait que les SADC peuvent offrir des solutions locales à des problèmes locaux, qu'il s'agisse de macro-problèmes (renforcement des capacités au niveau de la collectivité) ou de micro-problèmes (services de développement des entreprises et d'accès au capital). La réussite du programme de DC repose aussi sur la vaste gamme de services offerts par l'entremise d'un organisme local (p. ex., une SADC). L'accès au capital est donc plus efficace lorsque les besoins sont définis dans les plans stratégiques communautaires; les services de développement des entreprises sont complémentaires aux services d'accès au capital et améliorent ainsi les chances de réussite de l'entreprise individuelle, etc.

**Recommandation n° 1 : Il est recommandé que le programme de DC en Ontario soit maintenu selon sa structure de prestation existante et la gamme des services offerts par l'entremise des SADC.**

Étant donné la diversité des services offerts par l'entremise du programme de DC et la faible présence ou l'absence des autres organisations gouvernementales et non gouvernementales dans les secteurs rattachés au programme en Ontario, les services offerts par le programme ne sont pas identiques ni en partie semblables à ceux offerts par les autres programmes. Toutefois, ils sont complémentaires à la vaste gamme des initiatives fédérales, à certaines initiatives provinciales et à certains services fournis par des institutions financières.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

*(Pour de plus amples renseignements sur la justification/pertinence, veuillez consulter la section 3.0 du rapport.)*

***Enjeu n° 2 : Réalisation des objectifs***

**Questions :**

Les objectifs du programme de DC sont-ils toujours pertinents?

Jusqu'à quel point le programme de DC a-t-il atteint ses objectifs?

- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'efforts de promotion?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'initiatives pour les jeunes?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'établir des partenariats ruraux/locaux?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la prestation de services dans les différentes régions géographiques?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la mise en oeuvre de nouvelles initiatives relatives au DEC?

Les objectifs des SADC sont-ils conformes aux objectifs du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor?

Dans quelle mesure les objectifs du programme de DC sont-ils en harmonie avec les priorités du gouvernement?

**Résultats :**

Les objectifs globaux visés par le programme de DC consistent à développer l'économie en aidant les collectivités à croître et à se diversifier grâce à la prestation de services de planification stratégique communautaire, de services aux entreprises et d'information et de services d'accès au capital. L'enquête réalisée auprès des clients des SADC indique que ces objectifs sont extrêmement importants et que, par conséquent, ils sont pertinents. Les membres de la direction et des conseils d'administration SADC, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'avis que ces objectifs sont essentiels. Selon eux, la planification stratégique communautaire est pertinente étant donné l'insuffisance des autres services offerts dans les collectivités et le fait que ce besoin est permanent. Tous les groupes interrogés sont d'avis que les services aux entreprises et d'information sont pertinents parce que ce sont les seuls services du genre offerts, parce qu'ils sont plus efficaces que les services existants ou parce qu'ils sont complémentaires aux autres services. Finalement, ils affirment aussi que les services d'accès au capital sont toujours pertinents étant donné l'insuffisance des autres services offerts et la difficulté pour les petites entreprises d'avoir accès au capital des institutions financières.

Selon les représentants des SADC, la promotion du programme de DC se fait efficacement de bouche à oreille, ainsi que par la participation à des activités communautaires et à différentes activités de promotion. La majorité des représentants des SADC sont d'avis que l'initiative de l'identificateur commun les a aidés à promouvoir le programme dans leur collectivité. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor soulignent qu'en ce qui concerne les SADC, la promotion du programme repose grandement sur le SADC en particulier et sur son conseil d'administration. D'autre part, au niveau provincial, les représentants d'Industrie Canada/FedNor affirment que des efforts importants sont menés (initiative de l'identificateur commun, campagne de publicité en collaboration avec l'Association des SADC de l'Ontario (ASADCO), la semaine des petites entreprises, le fonds de marketing pour la stratégie de communication, etc.), mais que bon nombre de ces initiatives sont plus récentes. Certains craignent que si trop d'efforts sont investis dans la promotion, les SADC ne pourront pas répondre aux demandes des nouveaux clients.

Les résultats des entrevues réalisées auprès d'Industrie Canada/FedNor et des SADC indiquent que le niveau des efforts en termes d'initiatives pour les jeunes varie d'une SADC à l'autre. Les

deux groupes interrogés sont d'avis que, dans certains cas, beaucoup d'efforts sont menés, tandis que dans d'autres cas, les services aux jeunes sont intégrés aux services généraux et aucune initiative spéciale n'est mise en place. Néanmoins, les résultats démontrent qu'il existe un grand nombre d'activités différentes axées sur les jeunes entrepreneurs par certaines SADC. Certaines de ces activités sont de nature financière (taux d'intérêt plus bas, prêts de petites sommes), certaines sont reliées à la consultation ou à la formation (formation des jeunes entrepreneurs, programme spécial de mentorat, camps pour les jeunes) et d'autres sont rattachées à l'emploi (DRHC, stages pour les jeunes). Certains programmes de récompense ont aussi été créés (Jeunes entreprises, programmes de bourses), ainsi que de activités axées sur l'école (visites dans les écoles).

Les résultats des entrevues réalisées auprès des SADC, d'Industrie Canada/FedNor et des intervenants au sujet de la création de partenariats locaux sont assez positifs. Tous les groupes s'entendent pour dire que les SADC sont très efficaces dans ce domaine, comme le démontrent de nombreux exemples de partenariats créés avec les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux, ainsi qu'avec des groupes communautaires. Tous les groupes affirment que les SADC ont souvent contribué de manière essentielle à rassembler des partenaires qui, autrement, n'auraient jamais travaillé ensemble. Deux des études de cas illustrent bien cette réalité (le Centre régional pour le développement et l'innovation de Lanark North Leeds, qui regroupe cinq organisations fédérales et provinciales distinctes qui desservent la région, et la formation d'un agent de développement des entreprises des Premières nations, à laquelle participent des leaders et des chefs des collectivités de 27 Premières nations).

Selon les SADC, Industrie Canada/FedNor et les intervenants, les services du programmes sont fournis dans les zones géographiques de manière adéquate. Bon nombre sont d'avis qu'à la suite de l'établissement de l'objectif voulant que toutes les régions rurales soient desservies, plusieurs incursions ont été réalisées. Néanmoins, selon certains représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor, certaines inégalités ont été constatées dans certaines zones desservies et ce, à deux aspects. Premièrement, certaines SADC desservent des zones géographiques très étendues et très dispersées, ce qui représente un problème étant donné les coûts associés au rassemblement des membres du conseil d'administration et à l'atteinte des clients. Deuxièmement, certaines SADC desservent une population de moins de 25 000 personnes tandis que d'autres desservent une population de plus de 100 000 personnes. Toutefois, des représentants d'Industrie Canada/FedNor affirment que ces vastes zones desservies sont habituellement situées près des zones métropolitaines et que d'autres services aux entreprises pouvaient donc être offerts en tant que compléments aux services des SADC.

Des directeurs de SADC, des membres de conseils d'administration, des membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor et des intervenants ont tous indiqué que le programme avait extrêmement bien réussi à mettre en place de nouvelles initiatives (progressives) de DEC. Les répondants ont fourni plusieurs exemples dans ce domaine.

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC et les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor interrogés affirment tous que les objectifs des SADC sont conformes à ceux du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor. De plus, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor affirment que ces objectifs doivent aussi être en harmonie avec les autres priorités du gouvernement, telles que le développement et l'innovation économique, puisque le programme existe depuis plus de 15 ans.

### **Conclusions et recommandations :**

L'objectif visé par le programme de DC consiste à appuyer le DEC en aidant les collectivités à croître et à se diversifier grâce à la prestation de services de planification stratégique communautaire, de services aux entreprises et d'information et de services d'accès au capital. Cet objectif est non seulement pertinent, mais des progrès importants ont aussi été faits en vue de sa réalisation grâce à la promotion du programme, aux initiatives reliées aux jeunes, à la création de partenariats ruraux/locaux, à la prestation adéquate de services dans les différentes zones géographiques, ainsi que grâce à la mise en oeuvre d'initiatives de DEC.

### **Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les activités de promotion spécifiques aux SADC sont parfois excellentes et sont parfois médiocres. Industrie Canada/FedNor fait des efforts, par l'entremise d'initiatives telles que l'octroi de fonds de marketing et l'établissement d'ententes plus claires avec les SADC en matière de communication, pour améliorer la qualité des activités de promotion mises en oeuvre par les SADC individuelles dans la province. Il est trop tôt pour évaluer le succès de ces initiatives. Les activités de promotion spécifiques au programme, bien que limitées dans le passé, sont maintenant plus nombreuses à la suite de l'initiative de l'identificateur commun, du rôle plus actif joué par l'ASADCO et d'autres initiatives de marketing d'Industrie Canada/FedNor. Il est aussi trop tôt pour évaluer pleinement l'efficacité de ces initiatives, mais, pour le moment, elles sont bien accueillies.

**Recommandation n° 2 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor continue à faire des efforts, tant au niveau du programme qu'au niveau des SADC individuelles, pour améliorer la quantité et la qualité des activités de promotion. Les activités promotionnelles existantes au niveau provincial devraient continuer à être offertes et à être améliorées.**

**Recommandation n° 3 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor vérifie l'efficacité de certaines des nouvelles initiatives de promotion telles que le fonds de marketing, l'établissement d'ententes plus claires avec les SADC et l'initiative de l'identificateur commun. afin d'évaluer leurs impacts sur le programme et sur les SADC individuelles.**

La quantité et la qualité des initiatives pour les jeunes ne sont pas uniformes au sein des SADC.



Certaines SADC ne croient pas qu'elles devraient cibler les jeunes, tandis que d'autres sont d'avis qu'il n'existe aucun besoin dans ce domaine. Néanmoins, un nombre important de SADC reconnaissent l'importance des initiatives pour les jeunes, surtout en raison du grand nombre de jeunes qui quittent leur région, et elles ont réussi à mettre en oeuvre une vaste gamme d'initiatives pour les jeunes.

**Recommandation n° 4 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor encourage ses partenaires à accorder plus d'importance aux jeunes en favorisant le partage des meilleures pratiques en ce qui concerne les initiatives axées sur les jeunes et en intégrant des initiatives pour les jeunes aux exigences de déclaration.**

La création de partenariats ruraux/locaux et la mise en oeuvre d'initiatives de DEC font partie intégrante de ce programme, et les SADC sont très efficaces dans ce domaine grâce aux efforts acharnés menés au sein des collectivités et à la crédibilité des SADC dans les collectivités qu'elles desservent.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Depuis l'établissement de l'objectif voulant que toutes les régions rurales soient desservies, Industrie Canada/FedNor a réussi à fournir des services adéquats dans les zones desservies. Toutefois, la grande superficie ou la population nombreuse de certaines zones desservies pose certains défis, ce qui semble avoir des incidences sur la prestation efficace des services.

**Recommandation n° 5 : Industrie Canada/FedNor devrait continuer à surveiller la superficie et la population des zones desservies par les SADC afin de fournir des ressources additionnelles ou de modifier les limites géographiques au besoin.**

Les objectifs des SADC sont conformes à ceux du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor. De plus, les objectifs du programme de DC sont en harmonie avec les autres priorités du gouvernement.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

*(Pour de plus amples renseignements sur la réalisation des objectifs, veuillez consulter la section 4.0 du rapport.)*

### ***Enjeu n° 3 : Conception / mise en oeuvre du programme***

#### **Questions :**

Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux auprès des entreprises, des intermédiaires commerciaux et des collectivités?

Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des enjeux locaux?

Les objectifs et les résultats voulus du programme de DC sont-ils clairement définis et acceptés par tous ceux concernés?

Quelles activités ont été ajoutées, modifiées ou interrompues en ce qui concerne le programme de DC? Existe-t-il des ressources adéquates pour ces activités?

Quels sont les points forts du programme de DC et quelles améliorations pourraient être apportées?

Dans quelle mesure le gouvernement fédéral est-il visible en ce qui concerne la prestation des programmes et des services?

Quels sont les facteurs qui ont facilité la mise en oeuvre du programme de DC ou qui lui ont nui?

Le programme de DC est-il l'approche la plus appropriée pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats voulus?

Industrie Canada et FedNor ont-ils pris les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs visés (p. ex., planification et formation)?

#### **Résultats :**

Les personnes interrogées au sein d'Industrie Canada, de FedNor et des SADC sont d'avis que les SADC contribuent de plusieurs façons à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux. D'abord, elles mettent en oeuvre certains de ces programmes (p. ex., le Centre de services aux entreprises Canada-Ontario – CSECO, le Programme d'accès communautaire - PAC et les prestations pour travailleurs autonomes). Dans d'autres cas, les personnes interrogées expliquent que les SADC forment des partenariats avec d'autres programmes gouvernementaux et que, parfois, elles conseillent aux clients d'avoir recours à d'autres programmes. Industrie Canada, FedNor, Environnement Canada et AAC (Partenariat rural canadien) sont tous des programmes et des ministères qui ont tiré profit des

activités du programme de DC.

Les représentants des SADC sont d'avis que grâce à la participation directe des SADC à la planification stratégique communautaire, elles ont réussi à mieux faire connaître certains enjeux relatifs aux collectivités locales. Selon les représentants d'Industrie Canada et de FedNor, les SADC ont non seulement grandement contribué à mieux faire connaître certains enjeux relatifs aux collectivités, mais elles ont aussi travaillé avec les collectivités afin de trouver et de mettre en place des solutions pour ces enjeux. Finalement, les personnes interrogées affirment aussi que les SADC ont contribué à mieux faire connaître les enjeux locaux.

Les personnes interrogées au sein des SADC et d'Industrie Canada/FedNor indiquent en grand nombre qu'elles croient que les objectifs et résultats voulus du programme de DC sont clairement définis et acceptés par tous ceux concernés. Selon un membre du personnel d'Industrie Canada/FedNor, personne n'a jamais remis en question les objectifs du programme.

Selon les SADC, Industrie Canada/FedNor et les intervenants, une vaste gamme d'activités a été ajoutée ou modifiée dans le cadre du programme de DC. Même si l'ajout ou la modification de bon nombre de ces activités était facultatif, la plupart des activités ont été ajoutées et quelques-unes seulement ont été interrompues. Les activités facultatives ajoutées comprennent l'initiative de l'identificateur commun, la mise en commun des investissements dans la région nord-est, des activités de développement des exportations, l'appui des activités en matière d'innovation et d'économie du savoir, etc. Les activités non facultatives comprennent la nécessité de fournir des services bilingues pour certaines SADC, l'objectif voulant que des services soient fournis dans toutes les zones rurales, etc. Tous les groupes interrogés affirment qu'il est difficile de fournir tous les services requis à l'aide des ressources disponibles. Un grand nombre de personnes interrogées soulignent que les membres des conseils d'administration ont grandement aidé les SADC à fournir plus de services que ceux qu'elles auraient normalement été en mesure de fournir en vertu des ressources allouées. Selon plusieurs, ces efforts ne sont pas toujours suffisamment reconnus ni appréciés.

Selon les clients des SADC, certains aspects du programme sont particulièrement efficaces, p. ex., le personnel, le fait que les SADC sont axées sur la localité/collectivité et les services d'accès au capital. Les représentants des SADC s'entendent pour dire que l'accent mis sur la collectivité par ce programme est ce qui lui permet d'être si efficace. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor sont aussi d'accord avec les clients pour dire que le personnel du programme (SADC et Industrie Canada/FedNor), les bénévoles et l'accent mis sur la collectivité constituent des points forts du programme. Le même son de cloche se fait entendre parmi les intervenants. D'autre part, tous suggèrent aussi des améliorations. Les clients des SADC suggèrent quelques améliorations, mais celles qui reviennent le plus souvent sont certainement la baisse des taux d'intérêt (13 p. 100 de tous les répondants), l'augmentation des sommes allouées en général (9 p. 100 des répondants – suggestion aussi faite par les SADC, Industrie

Canada/FedNor et les intervenants) et plus de publicité (9 p. 100 des répondants – suggestion aussi faite par certains intervenants). Les SADC, Industrie Canada/FedNor et les intervenants affirment aussi que les exigences de déclaration doivent être mieux coordonnées. Selon les SADC, il est nécessaire qu'un plus grand nombre d'occasions de partage de l'information soit offert, et selon Industrie Canada/FedNor, il existe certaines difficultés en ce qui concerne certains conseils d'administration et la répartition géographique.

Les représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor affirment en grand nombre que les SADC font tout en leur pouvoir pour assurer la visibilité du gouvernement fédéral lorsqu'elles mettent le programme de DC en oeuvre. Pour ce faire, les SADC reconnaissent la contribution du gouvernement fédéral dans le cadre des activités rattachées au programme chaque fois qu'elle le peuvent. Le personnel explique aussi que les SADC augmentent la visibilité du gouvernement fédéral par la mise en oeuvre d'autres programmes fédéraux.

En général, les facteurs qui facilitent et qui empêchent la mise en oeuvre du programme soulignés par les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC sont semblables à ceux soulignés par les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor. En ce qui concerne les facteurs qui facilitent cette mise en oeuvre, les deux groupes font ressortir les points clés ci-dessous :

- ▶ les partenariats sont des facteurs clés (entre les SADC et d'autres organisations, entre Industrie Canada/FedNor et les SADC);
- ▶ la promotion contribue à faciliter la mise en oeuvre du programme (en particulier, l'initiative de l'identificateur commun);
- ▶ la prise de décisions au niveau local est un facteur important (programme local, conseils d'administration locaux);
- ▶ la complémentarité des services fournis.

Les facteurs clés qui nuisent à l'efficacité de la mise en oeuvre du programme sont les suivants :

- ▶ les coûts relatifs à la mise en application de la *Loi sur les langues officielles*;
- ▶ différents aspects de la relation entre Industrie Canada/FedNor et les SADC;
- ▶ l'insuffisance des ressources nécessaires pour offrir la vaste gamme de services requis;
- ▶ les problèmes relatifs à la mise en oeuvre du nouveau logiciel (The Exceptional Assistant (TEA));
- ▶ les défis posés par le recrutement et la conservation du personnel adéquat.

Peu importe le groupe dont elles font partie, les personnes interrogées sont toutes d'avis que le programme de DC, tant sur le plan de la conception que de la prestation, est le moyen le plus approprié d'atteindre les objectifs visés et les résultats voulus. Même si l'approche actuelle pose certains défis, tous les groupes sont d'accord pour dire qu'il n'existe aucune façon approche plus

efficace pour la mise en oeuvre du programme que la prise de décisions au niveau local.

Au cours des entrevues réalisées, les représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor ont indiqué que même s'il est possible de faire encore mieux, Industrie Canada/FedNor a pris de nombreuses mesures de planification et de formation pour atteindre les objectifs visés. Dans ce domaine, les initiatives clés identifiées comprennent les réseaux régionaux, les efforts menés par l'ASDACO et le site Web du Réseau pancanadien des SADC, pour n'en nommer que quelques-unes. Les répondants affirment aussi qu'Industrie Canada/FedNor a contribué à bon nombre de ces initiatives. Toutefois, les représentants des SADC et la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor affirment aussi qu'un plus grand nombre d'activités de formation doivent être offertes.

### **Conclusions et recommandations :**

Le programme de DC, par l'entremise des SADC, a contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux auprès des collectivités desservies grâce à la prestation directe de programmes, aux partenariats établis avec des initiatives gouvernementales et aux initiatives d'orientation et d'information relatives à ces programmes et services.

#### **Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les SADC contribuent à augmenter la sensibilisation à l'égard des enjeux locaux, en particulier par l'entremise d'initiatives de planification stratégique communautaire.

#### **Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les objectifs et les résultats voulus relatifs au programme de DC sont clairement définis et sont acceptés par les SADC et Industrie Canada/FedNor. En fait, dans de nombreux cas, les objectifs du programme sont les mêmes que les objectifs des SADC.

#### **Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

De nombreuses activités ont été ajoutées : certaines sont facultatives, d'autres non; certaines s'appliquent au programme dans son ensemble, d'autres s'appliquent à des SADC en particulier. Certaines activités ont été modifiées; quelques-unes ont été interrompues. Certains de ces ajouts et certaines de ces modifications ont produit des résultats positifs, par exemple l'initiative de l'identificateur commun. D'autre part, certaines de ces activités posent des défis, par exemple l'exigence de fournir des services bilingues. Dans de nombreux cas, les ressources requises pour mettre en oeuvre les activités de base du programme, sans parler des activités plus complexes, sont considérées comme étant inadéquates. En fait, si ce programme ne bénéficiait pas de l'appui

des nombreux bénévoles des conseils d'administration (et d'autres initiatives) des 57 SADC, lesquels bénévoles consacrent énormément de temps au programme, ce dernier serait grandement moins efficace étant donné les ressources actuelles allouées au programme de DC de l'Ontario.

**Recommandation n° 6 : Il est recommandé que de nouvelles activités non facultatives ne soient ajoutées au programme de DC que si elles sont directement reliées aux objectifs précis du programme ou que si elles sont requises par les politiques gouvernementales. Des ressources supplémentaires devraient être obtenues afin de couvrir la totalité des coûts associés aux nouvelles activités, telles que des services bilingues et des services continus.**

**Recommandation n° 7 : Il est aussi recommandé qu'Industrie Canada/FedNor élabore et mette en oeuvre un mécanisme permettant que le travail réalisé par un grand nombre de bénévoles au sein des conseils d'administration du programme soit mieux reconnu.**

Le personnel et le réseau de bénévoles du programme en constituent les aspects les plus efficaces. De plus, ce qui rend le programme particulièrement efficace, c'est qu'il est mis en oeuvre au niveau de la collectivité par des gens de la collectivité qui prennent des décisions à propos d'enjeux qui touchent la collectivité. Toutefois, certains secteurs sont sujets à amélioration, par exemple, comme nous l'avons déjà indiqué, il est nécessaire de faire plus de publicité (un aspect dont tiennent compte certaines initiatives promotionnelles plus récentes) et de mieux équilibrer les exigences en matière de traitement des documents.

**Recommandation n° 8 : Il est recommandé qu'une structure plus clairement définie soit mise en place pour l'obtention de rapports et d'autres informations auprès des SADC. Cette structure devrait identifier le point central de contact auquel l'information doit être présentée de sorte que les exigences en matière de déclaration applicables aux SADC ne soient ni excessives ni répétitives. La nécessité de produire des rapports n'en serait pas réduite puisqu'il est reconnu que cette information est essentielle.**

Les SADC assurent la visibilité du gouvernement fédéral dans le cadre des programmes et services fournis en reconnaissant la contribution du gouvernement fédéral et en mettant en oeuvre d'autres programmes fédéraux.

**Aucune recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

De nombreux partenariats participent à ce programme, dont un partenariat entre Industrie Canada/FedNor et les SADC, ainsi que des partenariats avec les collectivités, d'autres programmes, d'autres paliers de gouvernement et des associations de gens d'affaires. Ces partenariats sont essentiels à la réussite de la mise en oeuvre et de la prestation du programme. De plus, l'initiative de l'identificateur commun a facilité la promotion du programme dans son

ensemble au sein de la province. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les principes fondamentaux de ce programme, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un programme local dans le cadre duquel les décisions sont prises au niveau local, constituent des éléments clés de sa réussite. Enfin, il est essentiel que la vaste gamme de services offerts par l'entremise du programme soit reconnue comme étant un élément clé de la réussite globale du programme.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les facteurs qui font obstacle à la mise en oeuvre efficace du programme comprennent les coûts associés à la conformité à la *Loi sur les langues officielles* – ces coûts ont été assumés par Industrie Canada/FedNor, ainsi que par les SADC touchés. Même si plusieurs reconnaissent que les relations entre Industrie Canada/FedNor et les SADC n'ont pas toujours été harmonieuses, elles semblent maintenant plus stables, comme le démontrent certaines initiatives récentes mises de l'avant dans le cadre d'un partenariat entre ces deux organismes. Le logiciel TEA est un projet qui s'est avéré extrêmement frustrant pour tous ceux concernés; toutefois, la plupart admettent que des améliorations sont à portée de vue. L'insuffisance des ressources financières et des ressources humaines sont aussi des facteurs qui ont nui à la réussite de ce programme.

**Recommandation n° 9 : Industrie Canada/FedNor, en collaboration avec l'ASADCO et les SADC individuels, devrait poursuivre ses efforts en vue d'améliorer le logiciel TEA pour que le fardeau de présentation des rapports continue d'être géré le plus efficacement possible et pour maximiser l'accès à de l'information à jour et de grande qualité à des fins décisionnelles.**

Il fait peu de doute que la prestation du programme au niveau de la collectivité, par l'entremise du réseau de SADC de l'Ontario, constitue l'approche la plus appropriée pour l'atteinte des objectifs et des résultats voulus en matière de DC. La réussite de ce programme repose sur le fait qu'il est axé sur la collectivité et qu'il fait partie intégrante de l'atteinte des objectifs, en particulier des objectifs du programme.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Même s'il est possible et nécessaire de faire encore mieux, Industrie Canada/FedNor a pris les mesures de planification et de formation requises pour atteindre les objectifs visés. Des initiatives efficaces ont été entreprises avec l'aide d'Industrie Canada/FedNor, de l'ASADCO et des réseaux régionaux, lesquels ont été bien accueillis au sein de la structure du programme.

**Recommandation n° 10 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor continue d'appuyer les initiatives de planification et de formation en place telles que la conférence annuelle de l'ASADCO et les rencontres des réseaux régionaux. De plus, Industrie Canada/FedNor devrait continuer à évaluer la nécessité de concevoir de nouvelles**

**initiatives de formation ou des initiatives renouvelées pour tous ceux oeuvrant au sein de ce programme, qu’il s’agisse du personnel d’Industrie Canada/FedNor, du personnel des SADC ou des membres des conseils d’administration.**

*(Pour de plus amples renseignements sur la conception et la prestation du programme, veuillez consulter la section 5.0 du rapport.)*

***Enjeu n° 4 : Surveillance du rendement / saisie des données***

**Questions :**

Dans quelle mesure des objectifs / mesures du rendement réalistes ont-ils été établis?

Quels sont les indicateurs clés quant aux résultats produits par le programme de DC?

**Résultats :**

Selon le personnel d’Industrie Canada/FedNor, les indicateurs de rendement du programme sont clairement définis par les ententes avec les SADC individuelles. Selon les SADC, ces indicateurs sont définis dans le cadre de leur processus de planification annuel, lequel définit aussi des objectifs spécifiques pour le programme. En général, les SADC se sentent aptes à assurer le suivi et à produire des rapports en ce qui concerne les résultats obtenus en matière de services aux entreprises et d’accès au capital. Toutefois, le personnel des SADC et d’Industrie Canada/FedNor est d’avis que le rendement est plus difficile à évaluer en ce qui concerne les activités de planification stratégique communautaire et de DEC.

Les documents du programme de DC identifient une vaste gamme d’indicateurs de résultats quantitatifs, ainsi que certains indicateurs quant à la satisfaction des clients. Les SADC affirment que leurs indicateurs de résultats clés sont établis sur une base annuelle. Selon le personnel des SADC et d’Industrie Canada/FedNor, le rendement défini par les indicateurs d’Industrie Canada/FedNor fait l’objet de rapports trimestriels.

**Conclusions et recommandations :**

Les objectifs, les mesures et les indicateurs relatifs au rendement sont d’abord établis par les SADC dans le cadre de leur processus de planification annuelle, puis sont ensuite confirmés par Industrie Canada/FedNor dans les ententes avec les SADC individuelles. Il existe aussi des indicateurs standards/communs pour toutes les SADC qui font l’objet de rapports trimestriels présentés à Industrie Canada/FedNor. Ce processus semble être efficace pour établir des objectifs et des mesures réalistes pour chaque SADC, ainsi que pour établir une mesure de base pour l’évaluation du rendement d’après la SADC, la région et le programme à l’aide



d'indicateurs communs associés aux services aux entreprises et à l'accès au capital. Toutefois, les objectifs et les mesures d'évaluation du rendement pour la planification stratégique communautaire et le DEC sont moins clairement définis.

**Recommandation n° 11 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor, en collaboration avec l'ASADCO et les SADC individuelles, définisse des indicateurs plus pertinents et plus utiles de rendement en ce qui concerne les initiatives de DEC et de planification stratégique communautaire.**

*(Pour de plus amples renseignements sur la surveillance du rendement / la saisie des données, veuillez consulter la section 6.0 du rapport.)*

### ***Enjeu n° 5 : Résultats et impacts***

#### **Questions :**

Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il augmenté la participation et l'utilisation en ce qui concerne les programmes, les services et l'information?

Dans quelle mesure les SADC ont-elles aidé les entreprises à mieux profiter des occasions commerciales et des possibilités de financement plus nombreuses offertes aux clients?

Combien de nouvelles entreprises ont été directement établies grâce au programme de DC?

Combien d'emplois ont été directement créés grâce au programme de DC?

Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il appuyé le développement économique des collectivités et a-t-il aidé les collectivités à se développer et à se diversifier par la planification stratégique communautaire, les services aux entreprises et l'accès au capital?

Dans quelle mesure les SADC ont-elles fourni des services améliorés et ciblés aux communautés et groupes visés (p. ex., les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones)?

Des impacts et des conséquences non voulus ont-ils été constatés?

Les résultats sont-ils atteints de la manière la plus rentable possible selon le niveau des ressources existantes?

Comment les clients évaluent-ils les divers aspects des services qui leur sont fournis?

Dans quelle mesure les SADC atteignent-elles les personnes visées et les groupes ciblés?

## **Résultats :**

Le personnel des SADC et d'Industrie Canada/FedNor indique que les services de consultation aux entreprises, d'orientation à d'autres programmes fédéraux et provinciaux, ainsi que les dispositions de financement conjoint, relatifs au programme de DC a entraîné une hausse de la participation et de l'utilisation en ce qui concerne les autres programmes, services et informations du gouvernement. C'est ce que démontrent deux des études de cas incluses dans la présente étude : celle portant sur la formation des agents de développement économique des bandes des Premières nations et celle portant sur la création du Centre régional pour le développement et l'innovation des entreprises.

L'enquête auprès des clients des SADC démontre que l'aide des SADC a engendré d'autres occasions commerciales. Les SADC et Industrie Canada/FedNor fournissent quelques exemples pour démontrer que le programme a aidé les entreprises à tirer profit des occasions commerciales offertes et a aussi contribué à multiplier d'autres investissements. Les rapports trimestriels illustrent bien le pouvoir multiplicateur de ces investissements. Les rapports trimestriels indiquent qu'au cours des trois derniers exercices, le pouvoir multiplicateur des investissements relatifs au programme étaient d'environ un, c'est-à-dire que pour chaque dollar investi dans les collectivités, un autre dollar a été investi par une autre source. Ce pouvoir multiplicateur a même atteint 1,43 au cours de l'exercice 2002-2003, mais seulement des données partielles sont disponibles pour cet exercice.

Les représentants des SADC et la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor affirment que le programme a engendré l'établissement de nouvelles entreprises et la création de nouveaux emplois. L'enquête réalisée auprès des clients des SADC indique que 41 p. 100 des clients qui ont contracté un emprunt ont démarré une entreprise et que les clients avaient, en moyenne, créé 3,2 nouveaux emplois grâce à l'aide fournie par une SADC. Cette tendance est encore plus marquée lorsqu'on examine les rapports trimestriels puisque ces derniers indiquent que sur une période de moins de trois exercices, 2 387 nouvelles entreprises ont été établies et 6 753 nouveaux emplois ont été créés. D'après les statistiques sur la main-d'oeuvre de l'Ontario (pour les régions rurales et les petites localités seulement), les emplois créés à la suite du programme au cours des trois dernières années représentent presque 1 p. 100 de la main-d'oeuvre totale dans les secteurs visés par le programme.

Selon les SADC, les trois principales activités du programme sont considérées comme étant essentielles au DEC. Selon la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor, la plupart des efforts des SADC dans le cadre du programme de DC ont contribué au DEC et ont aidé les collectivités à se développer et à se diversifier. Plusieurs exemples sont fournis dans ce domaine.

Bien que certaines SADC aient mis en place des initiatives spécifiques pour améliorer les services fournis aux jeunes, aux femmes, aux Autochtones et aux francophones, bon nombre

d'entre elles n'ont pas mis en place d'activités ciblant ces groupes. Les représentants d'Industrie Canada/FedNor confirment que certaines SADC ont accompli des efforts importants pour améliorer les services offerts à ces groupes tandis que d'autres SADC ont peu fait dans ce domaine. Les représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor fournissent de nombreux exemples du genre d'initiatives mises en place.

Les représentants des SADC, la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor, ainsi que les intervenants, identifient difficilement les impacts et effets non voulus produits par le programme. Chaque groupe définit certains impacts positifs, et Industrie Canada/FedNor et les SADC définissent quelques impacts négatifs. Toutefois, tous sont d'avis que ce programme est efficace et qu'il accomplit ce qu'il doit accomplir.

Les résultats soulignés dans ce rapport illustrent que les représentants des SADC, la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'avis que le programme produit les résultats voulus et ce, de la manière la plus rentable possible. Selon eux, la contribution apportée par le grand nombre de bénévoles des conseils d'administration est le facteur qui a le plus grandement contribué à la rentabilité du programme.

Les clients des SADC devaient indiquer leur niveau de satisfaction en évaluant les divers services des SADC sur une échelle de 1 (aucunement satisfait) à 10 (extrêmement satisfait). Le niveau moyen de satisfaction indiqué est extrêmement élevé dans tous les cas. La courtoisie du personnel a reçu la cote la plus élevée, soit une cote de 9,8 sur 10, et le délai de service a reçu la cote la moins élevée, soit une cote de 8,8 sur 10.

Les clients des SADC sont d'avis que les services des SADC sont assez bien connus dans les collectivités. Les SADC sont elles d'avis qu'elles réussissent à atteindre les groupes visés. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor croient en général que les SADC réussissent en partie à atteindre les groupes visés mais que la plupart d'entre elles pourraient s'améliorer dans ce domaine.

### **Conclusions et recommandations :**

Le programme de DC a entraîné une hausse de la participation et de l'utilisation en ce qui concerne les programmes, services et informations des gouvernement fédéral et provinciaux. Il a aussi aidé les entreprises à mieux tirer profit des occasions commerciales et il a contribué à la multiplication des investissements faits dans ce domaine, à l'établissement de nouvelles entreprises et à la création de nouveaux emplois.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Le programme a aussi appuyé le développement économique des collectivités et a aidé les

collectivités à se développer et à se diversifier grâce à la planification stratégique communautaire, aux services aux entreprises et à l'accès au capital. Cette gamme de services est essentielle au DEC et à la diversification. Le programme serait moins efficace sans ces services.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Bien que certaines SADC aient amélioré ou ciblé les services qu'elles fournissent aux jeunes, aux femmes, aux Autochtones et aux francophones, dans l'ensemble, l'efficacité et l'uniformité dans ce domaine ne sont pas aussi grandes qu'elles pourraient l'être. Bien que l'on reconnaisse que les SADC ne desservent pas toutes des collectivités dans lesquelles ces quatre groupes doivent être ciblés, certaines SADC ne croient pas qu'elles devraient cibler des groupes en particulier. Néanmoins, dans l'ensemble, les SADC réussissent assez bien à atteindre les personnes visées et les groupes ciblés.

**Recommandation n° 12 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor encourage l'intégration d'objectifs plus spécifiques dans les plans annuels des SADC, non seulement en ce qui concerne les jeunes comme on l'a déjà recommandé, mais aussi en ce qui concerne les femmes, les Autochtones, les francophones, ainsi que tout autre groupe ciblé par les SADC en particulier. Il faudrait aussi encourager les SADC à faire rapport à Industrie Canada/FedNor de leur efficacité à atteindre ces groupes (par l'entremise des rapports trimestriels).**

Le programme n'a produit aucun impact ni aucun effet non souhaité important.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Étant donné les ressources limitées du programme, la grande contribution des bénévoles des conseils d'administration et les résultats réels obtenus, le programme a été mise en oeuvre de la manière la plus rentable possible.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir les recommandations n°s 1 et 7).**

Les clients des SADC qui ont contracté des emprunts et qui ont des entreprises sont extrêmement satisfaits de tous les aspects des services fournis par les SADC.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

*(Pour de plus amples renseignements sur les résultats et impacts du programme de DC, veuillez consulter la section 7.0 du rapport.)*

### ***Enjeu n° 6 : Leçons tirées***

#### **Questions :**

Quelles leçons spécifiques ont été tirées en ce qui concerne le programme de DC?

Quelles meilleures pratiques spécifiques ont été établies en ce qui concerne le programme de DC?

Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché la mise en oeuvre du programme de DC, la réalisation des objectifs du programme de DC, le contrôle du rendement et la saisie des données sur une base continue et l'obtention de résultats et la réussite du programme?

Comment et dans quelle mesure les meilleures pratiques sont-elles partagées avec les associations (provinciales et régionales), les partenaires coordonnateurs et de portefeuille et les SADC en ce qui concerne la mise en oeuvre du programme de DC?

#### **Résultats :**

Les résultats détaillés illustrent que même si une vaste gamme de leçons tirées et de meilleures pratiques a été définie par les représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor, aucune leçon ni aucune pratique n'a été identifiée par un grand nombre de répondants. Les deux groupes sont en grande partie d'avis que les meilleures pratiques sont partagées lors de la conférence annuelle de l'ASADCO et des rencontres semestrielles du réseau régional, par l'entremise du site Web de l'ASADCO et du site Web du Réseau pancanadien des SADC, ainsi que par d'autres moyens. En général, les répondants sont d'avis qu'il existe de nombreuses occasions efficaces de partager les leçons tirées et les meilleures pratiques.

En général, les facteurs qui facilitent et qui empêchent la mise en oeuvre du programme qui sont soulignés par les directeurs de SADC et les membres des conseils d'administration sont semblables à ceux soulignés par la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor. En ce qui concerne les facteurs qui facilitent cette mise en oeuvre, les deux groupes font ressortir des facteurs rattachés aux partenariats, à la promotion, à la prise de décisions au niveau local et à la complémentarité des services fournis. Les facteurs clés qui nuisent à l'efficacité de la mise en oeuvre du programme sont les coûts relatifs à la mise en application de la *Loi sur les langues officielles*, différents aspects de la relation entre Industrie Canada/FedNor et les SADC, l'insuffisance des ressources nécessaires pour offrir la vaste gamme de services requis, les problèmes relatifs à la mise en oeuvre du nouveau logiciel TEA et les défis posés par le recrutement et la conservation du personnel adéquat.

### **Conclusions et recommandations :**

Les SADC et Industrie Canada/FedNor ont acquis un certain nombre de leçons en ce qui concerne le programme de DC, toutefois il est difficile de généraliser les leçons tirées en ce qui concerne l'évaluation. Il en est de même pour les meilleures pratiques. Toutefois, il existe plusieurs forums efficaces pour le partage des leçons tirées et des meilleures pratiques, dont la conférence annuelle de l'ASADCO, les rencontres semestrielles des réseaux régionaux, le site Web de l'ASADCO, les sites Web des SADC, le site Web du Réseau pancanadien des SADC et plusieurs autres forums qui offrent des occasions de réseautage et de partage des meilleures pratiques et des leçons tirées.

### **Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 10).**

Étant donné la structure du programme, il n'est pas surprenant que les facteurs clés qui ont facilité la mise en oeuvre du programme, la réalisation des objectifs, la surveillance du rendement et la saisie de données sur une base continue, l'obtention de résultats et la réussite du programme soient les partenariats établis, la prise de décisions au niveau de la collectivité et la vaste gamme de services complémentaires offerts. De plus, les ententes pluriannuelles contribueront à la mise en oeuvre du programme et à l'obtention de résultats, en particulier pour les initiatives de DEC et de planification stratégique communautaire, dont la mise en oeuvre et l'obtention de résultats requièrent plus d'un an. Même si le logiciel TEA devrait faciliter la surveillance du rendement, pour le moment, il s'agit d'un facteur nuisible. D'autres facteurs sont aussi nuisibles, dont les coûts associés à l'obligation de fournir des services bilingues. Toutefois, le facteur le plus nuisible demeure l'insuffisance des ressources disponibles dans le cadre de ce programme en Ontario.

### **Recommandation n° 13 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor continue de négocier de nouvelles ententes d'une durée de plus d'un an avec les SADC.**

*(Pour de plus amples renseignements sur les leçons tirées, veuillez consulter la section 8.0 du rapport.)*

### ***Enjeu n° 7: Développement durable***

#### **Question :**

Le programme de DC contribue-t-il à l'objectif défini en matière de développement durable (économique, environnemental, social)?

**Résultats :**

Selon les clients des SADC interrogés, le programme a contribué à améliorer les capacités en matière de développement économique et social durable. Toutefois, certains clients affirment aussi que le programme a contribué à améliorer leurs capacités en matière de développement environnemental durable. Plusieurs SADC affirment que la viabilité et la durabilité à long terme d'une initiative de développement économique ou commercial est toujours un critère majeur utilisé pour la prise de décisions en matière d'investissement. Même si des SADC affirment avoir des obligations environnementales en vertu de la loi, la plupart d'entre elles affirment que le développement environnemental n'est pas un facteur clé de leur processus décisionnel. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor confirment que le développement durable fait partie intégrante du programme de DC. Selon Industrie Canada/FedNor, le facteur principal constitue le développement économique, mais ce développement est étroitement relié au développement social. Les intervenants affirment que le programme de DC contribue à l'objectif de développement durable en vertu de sa conception.

**Conclusions et recommandations :**

En vertu de sa conception, le programme de DC contribue à l'objectif de développement durable. L'accent est mis sur le développement économique, mais les facteurs sociaux et environnementaux font partie intégrante de certaines activités du programme dans certaines collectivités

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

*(Pour de plus amples renseignements sur le développement durable, veuillez consulter la section 9.0 du rapport.)*

## **1.0 Introduction**

### **1.1 Aperçu**

En 1995, la responsabilité du programme de DC a été transférée de Développement des ressources humaines Canada à Industrie Canada (IC) et aux trois organisations régionales de développement, soit l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), le programme de Développement économique des collectivités (DEC) des régions du Québec et le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), ainsi qu'à FedNor. Un cadre d'évaluation a été établi pour le programme de DC en Ontario en 1998.

En mai 2000, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a approuvé l'octroi de fonds additionnels de 90 millions de dollars sur cinq ans au programme de DC, sous réserve que les organismes de développement régional (ODR) et FedNor lui présentent un cadre d'évaluation au plus tard le 18 mai 2001 et une évaluation du programme avant le 18 mai 2003.

Un cadre d'évaluation générique, qui repose en grande partie sur le cadre d'évaluation du programme de DC de l'Ontario, a été conçu à la demande du SCT et en vue d'établir les bases servant au transfert et au regroupement de l'information et des résultats du programme de DC dans son ensemble, lequel regroupement a été effectué par l'adoption d'un cadre générique principal et par le suivi des indicateurs de résultats par les ODR et FedNor.

Le présent rapport présente les résultats et les conclusions de l'étude d'évaluation du programme de DC en Ontario réalisée pour Industrie Canada / FedNor, et il présente aussi des recommandations en vue d'améliorations au programme en Ontario. Le rapport est organisé comme suit :

- ▶ Le reste de cette section fournit une description du programme de DC en Ontario.
- ▶ La **section 2.0** décrit la méthodologie utilisée pour étudier les enjeux approuvés dans le cadre de l'évaluation.
- ▶ La **section 3.0** porte sur la justification et la pertinence de l'évaluation. Elle traite des résultats de l'évaluation en termes de besoins des groupes cibles du programme de DC, de la capacité du programme de répondre à ces besoins, ainsi que de la complémentarité du programme et de son chevauchement avec d'autres programmes fédéraux.



- ▶ La **section 4.0** porte sur la réalisation des objectifs. Elle traite donc de la pertinence des objectifs de DC et du niveau de réalisation de ces objectifs. De plus, on y compare les objectifs des SADC à ceux du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor afin de déterminer si ces objectifs sont compatibles. Enfin, cette section compare aussi les objectifs du programme de DC aux priorités du gouvernement fédéral.
- ▶ La **section 5.0** examine la conception et la mise en oeuvre du programme. Elle étudie donc une série de questions telles que la contribution du programme à la hausse du niveau de sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux, les changements en matière d'activités des programmes depuis 1996, les façons d'améliorer le programme, et autres.
- ▶ La **section 6.0** porte sur le système d'évaluation du rendement du programme.
- ▶ La **section 7.0** définit les impacts et les incidences du programme. Elle fournit donc des données au sujet d'une vaste gamme de résultats, par exemple, au sujet des occasions commerciales, des possibilités de financement, du démarrage de nouvelles entreprises, du développement et de la diversification des collectivités, et autres.
- ▶ La **section 8.0** porte sur les leçons tirées et sur les meilleures pratiques résultant de ce programme.
- ▶ La **section 9.0** examine la contribution du programme à l'objectif de développement durable (développement économique, environnemental et social).

## **1.2 Profil du programme<sup>1</sup>**

Le programme de DC, qui est aussi un programme de DEC, aide les collectivités rurales à élaborer et à mettre en oeuvre un plan stratégique communautaire à long terme visant à assurer le développement durable de l'économie locale. En Ontario, le programme est administré par Industrie Canada/FedNor et il appuie les SADC qui fournissent des services aux niveaux communautaires locaux. En date de l'évaluation, il existait 57 SADC dans les régions non métropolitaines de l'Ontario.

Les SADC sont des organisations sans but lucratif constituées en corporation et régies

---

<sup>1</sup> Source : Cadre d'évaluation du programme de DC de l'Ontario; [www.ontcfdc.com](http://www.ontcfdc.com); [www.fednor.ic.gc.ca](http://www.fednor.ic.gc.ca)

---

par des conseils d'administration bénévoles locaux qui représentent divers intérêts de la collectivité. Avec l'aide du gouvernement fédéral et avec l'orientation et l'appui fournis par les employés du DEC d'Industrie Canada/FedNor, les SADC locales établissent leurs propres priorités et leurs propres stratégies de développement, et elles élaborent et mettent en oeuvre un plan stratégique communautaire en coopération avec leurs partenaires. Les SADC embauchent du personnel professionnel, qui travaille avec leurs partenaires afin de rassembler et de coordonner les compétences et les fonds requis pour planifier et exécuter des projets qui forment la base d'une économie locale plus forte, conformément à l'orientation du plan communautaire. Ce personnel fournit aussi des services de consultation, d'information et d'orientation aux entreprises et aux entrepreneurs locaux. Les SADC fournissent enfin l'accès au capital de financement des petites entreprises en gérant un fonds d'investissement local qui peut accorder des prêts, des garanties d'emprunts ou des placements en actions pour le démarrage, l'expansion ou la stabilisation d'entreprises.

### **1.2.1 Services d'information, d'orientation et de consultation aux entreprises**

Les SADC fournissent l'accès à une vaste gamme d'informations et de services aux entreprises, par exemple, aux services suivants :

- ▶ bibliothèque sur place;
- ▶ accès guidé sur place à l'information sur Internet;
- ▶ orientation vers d'autres services et spécialistes au besoin.

L'information fournie porte entre autres sur les sujets suivants:

- ▶ comment établir des plans pour une petite entreprise et comment enregistrer et démarrer cette entreprise;
- ▶ services et règlements gouvernementaux touchant l'entreprise;
- ▶ profils des collectivités;
- ▶ informations sur les collectivités, l'Ontario, le Canada et le monde en matière d'économie et de marché;
- ▶ taux et statistiques reliés au marché du travail;
- ▶ accès guidé à Strategis, le site Web d'Industrie Canada pour les entreprises;
- ▶ conseils et services en matière d'exportation;
- ▶ autres bases de données spécialisées.

Dans leurs bureaux, les SADC fournissent un poste de travail qui permet aux petites entreprises d'avoir accès à Internet. Le personnel peut aussi fournir de l'aide à ceux qui désirent explorer ce nouvel outil. De nombreuses SADC sont aussi des sites d'accès régionaux pour le Centre de services aux entreprises Canada-Ontario (CSECO).

Les SADC offrent aussi des services de consultation pour le démarrage, l'expansion et la diversification des petites entreprises et pour leur permettre d'améliorer leur capacité concurrentielle. Elle aident les entrepreneurs dans des domaines tels que ceux ci-dessous :

- ▶ résolution de problèmes;
- ▶ planification d'entreprise;
- ▶ gestion financière;
- ▶ contrôle des coûts;
- ▶ amélioration des normes de qualité et de service;
- ▶ contrôle des stocks;
- ▶ marketing;
- ▶ gestion du personnel;
- ▶ établissement d'alliances stratégiques;
- ▶ nouvelle technologie;
- ▶ autres fonctions clés.

### **1.2.2 Financement des entreprises**

Chaque SADC dispose d'un fonds d'investissement local pour le démarrage, l'expansion ou la stabilisation des entreprises locales.

Le Canada peut verser une contribution pouvant aller jusqu'à 3,05 millions de dollars en capital ou, dans certains cas, jusqu'à 6 millions de dollars, au fonds d'investissement. Ce sont les bénévoles du conseil de la SADC locale, des professionnels qui ont une expérience du milieu des affaires et le personnel de la SADC qui évaluent et approuvent ou rejettent les demandes de financement..

Les SADC investissent dans une entreprise lorsque le financement fourni par les fonds personnels, les institutions financières et d'autres sources est insuffisant.

Les conditions relatives à l'investissement sont les suivantes :

- ▶ les investissements sont faits sous forme de prêts, de garanties d'emprunts et de capital-actions sont offerts aux taux du marché;
- ▶ le maximum habituel est de 125 000 \$;
- ▶ une garantie raisonnable est prise par la SADC;
- ▶ les durées de paiement sont négociables et adaptées aux besoins;
- ▶ des renseignements et conseils commerciaux sont fournis par la SADC.

### **1.2.3 Planification stratégique communautaire**

Les SADC élaborent et mettent en oeuvre des plans stratégiques qui servent à diriger le développement économique local. Des intervenants provenant de différents secteurs de la collectivité (secteur privé, organisations sans but lucratif, municipalités, secteur de l'éducation, main-d'oeuvre et Premières nations) travaillent ensemble pour élaborer une vision pour leur collectivité. Les plans sont habituellement établis pour cinq ans, et des plans annuels de travail détaillés sont aussi établis pour la réalisation des objectifs à long terme.

La planification stratégique constitue un processus continu et systématique dans le cadre duquel des intervenants d'une collectivité qui ont divers intérêts se réunissent pour prendre des décisions sur les résultats visés pour l'avenir, sur la manière dont ces résultats seront atteints et sur la manière d'évaluer la réalisation de ces résultats. Lorsque cela est possible, les décisions sont prises à la suite d'un consensus. Des facteurs économiques, sociaux, culturels, environnementaux, ainsi que d'autres facteurs importants pour la collectivité, sont pris en considération. Le plan stratégique unifie les différents intervenants de la collectivité dans l'atteinte d'un but commun. Les personnes ressources et les autres ressources sont identifiées et mobilisées, et le plan stratégique de la collectivité guide les travaux qui doivent être réalisés par la SADC et ses partenaires.

Le développement économique des collectivités (DEC) correspond à une approche globale en matière de développement dans le cadre de laquelle les collectivités prennent en charge leur avenir économique et déterminent la route qu'elles suivront pour réaliser leurs plans d'avenir. Les activités et services des SADC sont toujours guidés par les principes de DEC suivants :

- ▶ développement *de* la collectivité, *par* la collectivité et *pour* la collectivité;
- ▶ initiative d'auto-développement de la collectivité et de renforcement des capacités locales;
- ▶ approche globale de développement durable tenant compte des facteurs économiques, sociaux et environnementaux;
- ▶ formation de partenariats excluant les intérêts des divers intervenants;
- ▶ approche stratégique à long terme;
- ▶ participation des secteurs public, privé et bénévole;
- ▶ appui aux petites entreprises et aux entrepreneurs locaux.

Outre les services de planification stratégique et de développement des entreprises ci-dessus, les SADC peuvent aussi réaliser d'autres activités et d'autres projets de DEC, lesquels peuvent être très différents d'une collectivité à l'autre et selon les priorités établies par le processus de planification stratégique local. Les SADC peuvent entre autres :

- ▶ créer une infrastructure de soutien pour le développement économique;
- ▶ parrainer des cours et des séminaires de formation en gestion d'entreprise;
- ▶ promouvoir la collectivité dans les secteurs du tourisme et de l'investissement;
- ▶ faire en sorte que d'autres partenaires étudient des problèmes de télécommunication existants et promouvoir l'utilisation de l'autoroute de l'information;
- ▶ mettre en oeuvre des initiatives spéciales appuyant l'esprit d'entreprise auprès de groupes précis, comme les femmes, les jeunes, les Autochtones et les francophones;
- ▶ fournir de l'appui aux micro-entreprises et aux entreprises à domicile;
- ▶ augmenter le niveau de sensibilisation et d'intervention en matière de développement durable.

## 2.0 Méthodologie

### 2.1 Enjeux de l'évaluation

Les enjeux étudiés dans cette évaluation ont été adaptés du cadre d'évaluation générique, ainsi que du cadre d'évaluation du programme de DC de l'Ontario, à la suite de la première réunion du Comité directeur d'évaluation. Le **tableau 1** ci-dessous indique les enjeux spécifiques et l'importance de la contribution de chaque méthodologie à l'établissement des conclusions relatives aux divers enjeux.

Tableau 1 : Contribution des méthodologies d'évaluation aux enjeux de l'évaluation						
Enjeu	Documents	SADC	IC / FedNor	Intervenants	Clients des SADC	Études de cas
<b>Enjeu n° 1 – Justification / pertinence</b> (voir la section 3.0)						
1.1 Le programme de DC est-il nécessaire pour :						
a) permettre le renforcement des capacités au niveau de la collectivité par l'entremise de la planification stratégique, des services aux entreprises et de l'accès au capital?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible	Moyenne
b) élaborer et mettre en oeuvre des plans stratégiques pour les collectivités?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible	
c) fournir des services de développement des entreprises à l'intention des PME, des entrepreneurs et des particuliers?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	

<b>Tableau 1 : Contribution des méthodologies d'évaluation aux enjeux de l'évaluation</b>						
<b>Enjeu</b>	<b>Documents</b>	<b>SADC</b>	<b>IC / FedNor</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Clients des SADC</b>	<b>Études de cas</b>
d) faire la promotion, fournir de l'information et faciliter l'accès en ce qui concerne les services gouvernementaux offerts au PME, aux entrepreneurs, aux particuliers et aux collectivités?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	
e) permettre aux petites entreprises d'avoir accès au capital?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	
1.2 Le programme de DC offre-t-il des services complémentaires, identiques ou en partie semblables aux services offerts par les autres programmes du gouvernement fédéral?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible
<b>Enjeu n° 2 – Réalisation des objectifs</b> (voir la section 4.0)						
2.1 Les objectifs du programme de DC sont-ils toujours pertinents?			Élevée	Moyenne	Élevée	Faible
2.2 Dans quelle mesure le programme a-t-il :						
a) fait l'objet d'efforts de promotion?	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne		
b) fait l'objet d'initiatives pour les jeunes?	Faible	Moyenne	Moyenne	Faible		Moyenne
c) permis d'établir des partenariats ruraux/locaux?	Moyenne	Moyenne	Faible	Faible		Moyenne
d) permis la prestation de services dans les différentes régions géographiques?	Faible	Moyenne-Élevée	Moyenne-Élevée	Moyenne	Moyenne	

<b>Tableau 1 : Contribution des méthodologies d'évaluation aux enjeux de l'évaluation</b>						
<b>Enjeu</b>	<b>Documents</b>	<b>SADC</b>	<b>IC / FedNor</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Clients des SADC</b>	<b>Études de cas</b>
e) permis la mise en oeuvre de nouvelles initiatives relatives au DEC?	Moyenne	Moyenn e-Élevée	Moyenne	Moyenne	Moyenne	
2.3 Les objectifs des SADC sont-ils conformes aux objectifs du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor?	Faible	Moyenne	Moyenne			
2.4 Dans quelle mesure les objectifs du programme de DC sont-ils en harmonie avec les priorités du gouvernement?			Moyenne			
<b>Enjeu n° 3 – Conception / mise en oeuvre du programme (voir la section 5.0)</b>						
3.1 Information / sensibilisation :						
a) Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux auprès des entreprises, des intermédiaires commerciaux et des collectivités?		Faible- Moyenne	Faible- Moyenne	Moyenne		Moyenne
b) Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des enjeux locaux?		Faible- Moyenne	Faible- Moyenne	Moyenne- Élevée		Moyenne
3.2 Les objectifs et les résultats visés par le programme de DC (investissement, planification stratégique et conseils aux entreprises) sont-ils clairement définis et acceptés par tous ceux concernés?	Faible	Moyenne	Moyenne			



<b>Tableau 1 : Contribution des méthodologies d'évaluation aux enjeux de l'évaluation</b>						
<b>Enjeu</b>	<b>Documents</b>	<b>SADC</b>	<b>IC / FedNor</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Clients des SADC</b>	<b>Études de cas</b>
3.3 Quelles activités ont été ajoutées, modifiées ou interrompues (dans les différentes régions géographiques) en ce qui concerne le programme de DC? Existe-t-il des ressources adéquates pour ces activités?		Moyenne	Moyenne			
3.4 Quels sont les points forts du programme de DC et quelles améliorations pourraient être apportées?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible
3.5 Dans quelle mesure le gouvernement fédéral est-il visible en ce qui concerne la prestation des programmes et des services?	Moyenne	Moyenne	Moyenne			
3.6 Quels sont les facteurs qui ont facilité la mise en oeuvre du programme de DC ou qui lui ont nuï?		Moyenne	Faible-Moyenne			
3.7 Le programme de DC est-il l'approche la plus appropriée pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats voulus?		Moyenne-Élevée	Moyenne-Élevée	Faible-Moyenne		
3.8 Industrie Canada et FedNor ont-ils pris les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs visés (p. ex., planification et formation)?		Moyenne	Moyenne			
<b>Enjeu n° 4 – Surveillance du rendement / saisie des données (voir la section 6.0)</b>						
4.1 Dans quelle mesure des objectifs / mesures du rendement réalistes ont-ils été établis?	Faible	Moyenne	Moyenne			
4.2 Quels sont les indicateurs clés quant aux résultats produits par le programme de DC?	Faible-Moyenne	Élevée	Moyenne			

<b>Tableau 1 : Contribution des méthodologies d'évaluation aux enjeux de l'évaluation</b>						
<b>Enjeu</b>	<b>Documents</b>	<b>SADC</b>	<b>IC / FedNor</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Clients des SADC</b>	<b>Études de cas</b>
<b>Issue 5 – Résultats et impacts (voir la section 7.0)</b>						
5.1 Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il augmenté la participation et l'utilisation en ce qui concerne les programmes, les services et l'information?		Moyenne	Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Moyenne
5.2 Dans quelle mesure les SADC ont-elles aidé les entreprises à mieux profiter :						
a) des occasions commerciales?		Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Moyenne-Élevée	Moyenne-Élevée
b) des possibilités de financement plus nombreuses offertes aux clients?	Moyenne-Élevée	Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Moyenne-Élevée	Moyenne-Élevée
5.3 Combien d'entreprises ont été directement établies, ont pris de l'expansion ou se sont stabilisées grâce au programme de DC?	Moyenne-Élevée	Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée
5.4 Combien d'emplois ont été directement créés ou maintenus grâce au programme de DC?	Moyenne-Élevée	Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée
5.5 Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il appuyé le développement économique des collectivités et a-t-il aidé les collectivités à se développer et à se diversifier :						
a) par la planification stratégique communautaire?		Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne		Élevée
b) par les services aux entreprises		Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée

<b>Tableau 1 : Contribution des méthodologies d'évaluation aux enjeux de l'évaluation</b>						
<b>Enjeu</b>	<b>Documents</b>	<b>SADC</b>	<b>IC / FedNor</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Clients des SADC</b>	<b>Études de cas</b>
c) par l'accès au capital?		Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée
5.6 Dans quelle mesure les SADC ont-elles fourni des services améliorés et ciblés aux communautés et groupes visés (p. ex., les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones)?	Faible	Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée
5.7 Des impacts et des conséquences non voulus ont-ils été constatés?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	
5.8 Les résultats sont-ils atteints de la manière la plus rentable possible selon le niveau des ressources existantes?		Moyenne	Moyenne	Moyenne		
5.9 Comment les clients évaluent-ils les divers aspects des services qui leur sont fournis?					Élevée	
5.10 Dans quelle mesure les SADC atteignent-elles les personnes visées et les groupes ciblés?	Faible	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible-Moyenne	
<b>Enjeu n° 6 – Leçons tirées (voir la section 8.0)</b>						
6.1 Quelles leçons spécifiques ont été tirées en ce qui concerne le programme de DC?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
6.2 Quelles meilleures pratiques spécifiques ont été établies en ce qui concerne le programme de DC?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
6.3 Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché la mise en oeuvre du programme de DC?		Moyenne-Élevée	Faible-Moyenne		Faible	
6.4 Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché la réalisation des objectifs du programme de DC?		Moyenne-Élevée	Moyenne	Faible-Moyenne	Faible-Moyenne	Faible-Moyenne

Tableau 1 : Contribution des méthodologies d'évaluation aux enjeux de l'évaluation						
Enjeu	Documents	SADC	IC / FedNor	Intervenants	Clients des SADC	Études de cas
6.5 Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché le contrôle du rendement et la saisie des données sur une base continue?		Élevée	Élevée			
6.6 Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché l'obtention de résultats et la réussite du programme?		Moyenne	Moyenne	Faible-Moyenne	Moyenne-Élevée	Moyenne-Élevée
6.7 Comment et dans quelle mesure les meilleures pratiques sont-elles partagées avec les associations (provinciales et régionales), les partenaires coordonnateurs et de portefeuille et les SADC en ce qui concerne la mise en oeuvre du programme de DC?		Moyenne-Élevée	Moyenne	Moyenne		Moyenne
<b>Enjeu n° 7 – Développement durable</b> (voir la section 9.0)						
7.1 Le programme de DC contribue-t-il à l'objectif défini en matière de développement durable (économique, environnemental, social)?		Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne

## 2.2 Description détaillée des méthodologies

Comme l'illustre le tableau 1, la stratégie globale d'évaluation consistait à faire en sorte que, dans la mesure du possible, différentes sources de données soient utilisées pour étudier chacun des enjeux de l'évaluation. Une brève description de chacune des méthodologies utilisées est présentée ci-dessous.

### 2.2.1 Examen des documents

Les documents étudiés ont été obtenus auprès d'Industrie Canada / FedNor. Ces documents ont été étudiés et intégrés au rapport lorsqu'ils pouvaient être utiles à l'étude d'enjeux spécifiques de l'évaluation. L'**annexe A** comprend la liste des documents

étudiés.

### **2.2.2 Enquête auprès des clients des SADC**

On a demandé à chaque SADC de l'Ontario de fournir une liste de 25 à 50 clients qui avaient eu accès aux services d'information, d'orientation et de consultation offerts aux entreprises, ainsi qu'aux services de financement des entreprises du programme de DC.

Les clients ayant eu recours à la planification stratégique communautaire / DEC ont été exclus de l'enquête puisqu'ils sont fait l'objet d'une analyse plus approfondie dans le cadre des études de cas (voir la section 2.2.6).

Un questionnaire structuré a été préparé et testé au préalable auprès de 12 clients des SADC dans des conditions réelles. Le questionnaire a ensuite été révisé et traduit, et toutes les préparations ont été faites sur le terrain. L'**annexe B** correspond à la version finale du questionnaire.

Au total, 44 SADC ont fait parvenir des listes de clients avant la fin de l'enquête (Malheureusement, certaines SADC nous ont fait parvenir leurs listes trop tard pour qu'elles soient incluses dans l'enquête). Un total de 417 entrevues ont été réalisées dans la langue de préférence des répondants. Le **tableau 2** présente la distribution des répondants.

<b>Tableau 2 : Nombre d'entrevues réalisées par région</b>	
<b>Région</b>	<b>Nbre d'entrevues</b>
Centre-sud de l'Ontario	28
Sud-est de l'Ontario	41
Est de l'Ontario	52
Sud-ouest de l'Ontario	59
Ouest de l'Ontario	52
<b>Total - Sud de l'Ontario</b>	<b>232</b>
Centre-nord de l'Ontario	29
Timmins / baie James	39
Nord-est de l'Ontario	51
Nord-ouest de l'Ontario	66

Tableau 2 : Nombre d'entrevues réalisées par région	
Région	Nbre d'entrevues
Total - Nord de l'Ontario	185
Total - Sud et Nord de l'Ontario	417

Un échantillon de 417 entrevues fournit des résultats globaux qui ont une marge d'erreur de 5 %, 19 fois sur 20 (par exemple, si 50 % des 417 clients questionnés répondent dans l'affirmative à une question en particulier, la réponse obtenue, si tous les clients des SADC en Ontario avaient été questionnés, se situerait probablement entre 45 % et 55 %). Bien que les résultats soient fiables en ce qui concerne tous les clients combinés, il faut faire preuve d'une certaine prudence en ce qui concerne les sous-groupes de clients (par exemple, les réseaux régionaux ou des SADC en particulier) puisque ces résultats en ce qui les concerne sont moins fiables.<sup>2</sup> C'est pourquoi les tableaux présentés à l'**annexe C** qui se rapportent à des réseaux régionaux et à des types de clients en particulier (prêts par rapport aux services de consultation) ne sont présentés qu'à titre d'information. En général, ce rapport ne porte que sur les résultats globaux.

Il faut aussi faire preuve de prudence lorsqu'on examine les résultats de l'enquête puisque les clients questionnés ont été sélectionnés par les SADC. Il est donc possible que les clients sélectionnés soient en réalité les « meilleurs » clients des SADC.

### 2.2.3 Entrevues avec les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC

Un total de 61 entrevues téléphoniques approfondies ont été réalisées. Au moins une entrevue a été réalisée avec un représentant de chaque SADC, choisi parmi les membres de la direction ou du personnel, ainsi que parmi les membres du conseil d'administration. Parfois même, des entrevues ont été réalisées avec deux de ces membres. Le nombre d'entrevues réalisées est indiqué dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>2</sup> Par exemple, les résultats obtenus pour le Nord-ouest de l'Ontario, où le plus grand nombre d'entrevues a été réalisé, ont une marge d'erreur de 12 %. Par exemple, si 50 % des répondants ont répondu dans l'affirmative, on peut s'attendre à une intervalle de 38 % à 62 % – ce qui est beaucoup moins fiable que les résultats pris dans leur ensemble. Les résultats obtenus pour le Centre-sud de l'Ontario ont une marge d'erreur de 18,5 % – pour une intervalle de 31,5 % à 68,5 % – ce qui est encore moins fiable.

Type de répondant	Nord de l'Ontario	Sud de l'Ontario	Total
Président ou autre membre du conseil d'administration	10	16	26
Membre de la direction ou autre représentant clé de la SADC	16	19	35
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>61</b>

Les entrevues se déroulaient à l'aide d'un guide d'entrevue à réponses libres et duraient d'une heure à une heure et demie. Elles se déroulaient à l'heure qui convenait au répondant et dans sa langue de préférence. Pour donner le temps aux répondants de se préparer à l'entrevue, le guide de l'entrevue leur était remis dès que la date de l'entrevue était fixée. Néanmoins, l'entrevue était plutôt longue et les répondants semblaient fatigués vers la fin de l'entrevue. Aussi, le contenu et la profondeur des réponses varient d'une entrevue à l'autre, ainsi que d'une question à l'autre.

La liste des personnes questionnées (y compris les représentants des SADC) est fournie à l'**annexe D**. Le guide d'entrevue des SADC est fourni à l'**annexe E**.

#### 2.2.4 Entrevues avec la direction et le personnel d'Industrie Canada / FedNor

Au total, 22 entrevues ont été réalisées avec des membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor. Les entrevues des employés de Sudbury ont été réalisées en personne, tandis que celles des employés travaillant à l'extérieur de Sudbury ont été réalisées par téléphone. Des répondants ont été choisis au sein de tous les réseaux régionaux du DC. Les entrevues se déroulaient à l'heure qui convenait au répondant et dans sa langue de préférence. Pour donner le temps aux répondants de se préparer à l'entrevue, le guide de l'entrevue leur était remis dès que la date de l'entrevue était fixée. Toutefois, le guide d'entrevue n'a pas été utilisé pour certains membres de la direction; des questions d'ordre plus général leur ont plutôt été posées.

La liste des membres de la direction et du personnel questionnés est présentée à l'**annexe D**. Le guide d'entrevue est fourni à l'**annexe F**.

#### 2.2.5 Entrevues avec les intervenants

Au total, 20 entrevues téléphoniques ont été réalisées avec des intervenants. Ces intervenants ont un certain intérêt à l'égard du programme de DC, des SADC ou du DEC

sans participer directement au programme. Par conséquent, ce sont des chefs de file dans la collectivité, des enseignants, des agents de développement économique et autres. Les personnes questionnées ont été sélectionnées par les représentants des SADC ou par le personnel d'Industrie Canada / FedNor. Les entrevues duraient environ une heure et se déroulaient dans la langue de préférence des répondants, lesquels avaient reçu le guide d'entrevue avant le déroulement de l'entrevue.

La liste des intervenants est aussi présentée à l'**annexe D**, et le guide d'entrevue est fourni à l'**annexe G**.

### **2.2.6 Études de cas**

Cinq études de cas ont été réalisées à propos de projets sélectionnés pour représenter le Nord et le Sud de l'Ontario, ainsi que la plus vaste gamme de caractéristiques possible (p. ex., groupes cibles, types de projets, etc.). Les études de cas ont été choisies à partir des suggestions faites par les membres de la direction et du personnel des SADC et d'Industrie Canada / FedNor et elles ne comprennent que des initiatives de DEC et de planification stratégique communautaire. Ces cinq études de cas sont exposées ci-dessous.

- ▶ **Tracez le portrait!** – étude réalisée dans le Sud de l'Ontario en matière de consultation communautaire, de progrès sociaux et d'évaluation du rendement, qui a permis à des « groupes d'intervention » à s'attaquer à certains problèmes identifiés.
- ▶ **Centre régional de développement et d'innovation pour les entreprises** – un centre d'innovation a été établi à Smiths Falls, et ce centre regroupe plusieurs services offerts par les gouvernements fédéral, provincial et municipal en un seul endroit.
- ▶ **Campus universitaire satellite** – un campus satellite de l'Université Wilfrid Laurier a été établi à Brantford.
- ▶ **Formation commerciale à l'intention des agents autochtones** – La Société d'aide aux entreprises de Waubetek (SAEW), sur l'île Manitoulin, a offert un programme d'apprentissage aux agents de développement économique des bandes (ADEB) des Premières nations du Nord de l'Ontario pour qu'ils aient les compétences et les outils requis pour fournir des services de développement d'entreprise aux Autochtones.



- ▶ **Collectivités sécuritaires** – La collectivité de Rainy River a réalisé plusieurs projets depuis huit ans. Elle a récemment reçu un prix de l'Organisation mondiale de la santé pour la récompenser d'être l'une des collectivités les plus sécuritaires du monde.

Les études de cas ont été élaborées à la suite de l'examen des documents et de la réalisation d'entrevues avec le plus grand nombre d'intervenants possible (p. ex., avec des représentants des SADC, du personnel d'Industrie Canada / FedNor, d'autres partenaires ou intervenants, des prestataires de services, etc.). Une fois l'étude de cas élaborée, elle a été transmise aux personnes questionnées pour qu'elles puissent confirmer / commenter l'étude. Les descriptions des études de cas sont présentées à l'**annexe H**.

### **3.0 Justification / pertinence**

#### **3.1 Questions de recherche**

Le programme de DC est-il nécessaire?

- ▶ Est-il nécessaire de permettre le renforcement des capacités au niveau de la collectivité?
- ▶ Est-il nécessaire de fournir des services de développement des entreprises à l'intention des PME, des entrepreneurs et des particuliers?
- ▶ Est-il nécessaire de faire la promotion, de fournir de l'information et de faciliter l'accès en ce qui concerne les services gouvernementaux offerts au PME, aux entrepreneurs, aux particuliers et aux collectivités?
- ▶ Est-il nécessaire de fournir l'accès au capital?

Le programme de DC offre-t-il des services complémentaires, identiques ou en partie semblables aux services offerts par les autres programmes du gouvernement fédéral?

#### **3.2 Aperçu des résultats**

Toute l'information recueillie de diverses sources démontre que le programme de DC est grandement nécessaire pour permettre le renforcement des capacités au niveau de la collectivité par l'entremise du DEC, des services de planification stratégique, des services de développement des entreprises à l'intention des PME, des entrepreneurs et des particuliers et par l'entremise de l'accès au capital. Il est aussi nécessaire de faire la promotion, de fournir de l'information et de faciliter l'accès en ce qui concerne les services gouvernementaux offerts au PME, aux entrepreneurs, aux particuliers et aux collectivités. Ces services sont considérés comme étant complémentaires aux autres services offerts.

L'enquête réalisée auprès des clients des SADC démontre que ces trois types de services clés fournis par les SADC sont grandement requis. Sur une échelle d'importance allant de 1 (aucunement important) à 10 (extrêmement important), la cote la plus basse se rapporte aux services aux entreprises ou aux services d'information, auxquels une cote moyenne de 9,2 a été attribuée. Les services de planification stratégique communautaire et les services de mise en oeuvre ont reçu une cote moyenne de 9,5. La cote moyenne la plus élevée a été attribuée à l'accès au capital (9,7 par rapport à la cote maximale de 10).

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'accord pour dire que ces trois types de services sont extrêmement importants et ce,

pour diverses raisons. Ils sont d'avis que les SADC jouent un rôle important en matière de planification stratégique communautaire parce que de nombreuses municipalités ne peuvent pas offrir de tels services et parce que l'effort de planification coordonné par les SADC n'est pas axé sur les municipalités individuelles mais plutôt sur l'ensemble de la région desservie par la SADC. Donc, il en résulte des efforts mieux coordonnés et un nombre moins grand de services offerts en double. Aussi, les SADC ont la crédibilité et la capacité requise pour rassembler les différents intervenants qui, autrement, ne participeraient pas à un effort conjoint de planification stratégique communautaire.

Tous les groupes interrogés sont aussi d'avis que les services aux entreprises ont une grande importance et ce, pour diverses raisons. Par exemple, bon nombre affirment que ces services ne sont pas offerts par un autre organisme local, particulièrement dans les petites collectivités ou dans les collectivités des régions éloignées. De plus, selon eux, ces services sont importants si l'on tient compte d'autres services offerts dans le cadre du programme de DC, tels que les services d'accès au capital.

Enfin, selon les répondants, les services d'accès au capital sont essentiels puisque, souvent, les institutions financières traditionnelles n'ont aucune succursale sur place et n'offrent aucun appui aux entreprises des collectivités desservies par les SADC. De plus, ces autres sources de financement des entreprises sont souvent complémentaires au financement fourni par les SADC. Les répondants affirment que les SADC peuvent plus facilement répondre aux besoins puisque les décisions sont prises par des particuliers de la localité qui sont mieux placés pour comprendre les circonstances s'appliquent à chaque entreprise.

Les résultats de l'étude indiquent que le programme de DC ne fournit pas des services identiques ou en partie semblables aux services offerts par d'autres programmes fédéraux (ou provinciaux). Les représentants des SADC, le personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'avis que le programme de DC est complémentaire à d'autres programmes tels que le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (le PARI du CNRC), le programme de prestations pour travailleurs autonomes de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), ainsi que plusieurs autres programmes d'Industrie Canada. Aussi, le programme ne fait pas concurrence à ceux des institutions financières; il est plutôt complémentaire aux services offerts par ces institutions.

### **3.3 Résultats détaillés**

#### **3.3.1 Le programme de DC est-il nécessaire?**

*Enquête auprès des clients des SADC*

Puisque l'enquête menée auprès des clients ne porte que sur les prêts/garanties d'emprunts et les services de consultation, les résultats sont limités à ces deux aspects du programme. Lorsqu'on a demandé aux répondants d'indiquer quels étaient les besoins qu'ils désiraient combler lorsqu'ils ont communiqué avec la SADC, ils ont donné des réponses variées associées à tous les aspects du programme de DC. Ces réponses se rapportent en général aux services d'accès au capital et de développement des entreprises. Toutefois, quelques réponses font mention de l'accès aux services gouvernementaux (p. ex., pour l'obtention de prestations d'assurance-emploi). Les réponses les plus souvent données sont les suivantes :

- ▶ démarrage d'une entreprise (35 %) – cette réponse pourrait aussi être incluse dans la catégorie des services d'accès au capital et de développement des entreprises;
- ▶ expansion / rénovation / déménagement d'une entreprise (23 %) – cette réponse pourrait aussi être associée à la catégorie des services d'accès au capital et de développement des entreprises;
- ▶ achat / location d'un immeuble, d'une propriété, de nouvel équipement, de fournitures, de matériel, etc. (17 %) – services d'accès au capital et de développement des entreprises;
- ▶ stabilisation d'une entreprise (14 %) – services d'accès au capital et de développement des entreprises;
- ▶ conseils sur la manière de démarrer, d'exploiter ou d'agrandir une entreprise (10 %) – services de développement des entreprises.

La grande majorité des clients ont indiqué que la SADC avait été en mesure de répondre à leurs besoins. C'est à dire que sur une échelle de 1 à 10, 1 indiquant que la SADC n'a pas du tout répondu aux besoins et 10 indiquant qu'elle a pleinement répondu aux besoins :

- ▶ 58 % des répondants ont indiqué qu'elle a répondu à tous leurs besoins (cote de 10);
- ▶ la cote moyenne est de 8,9 sur 10;
- ▶ moins de 5 % des répondants ont attribué une cote inférieure à 5.

On a aussi demandé aux clients d'attribuer une cote à l'importance des services d'appui ci-dessous fournis par les SADC aux collectivités en matière de développement et de

diversification économique.

- ▶ Planification stratégique communautaire et mise en oeuvre du programme. Une échelle de 10 points a été utilisée, 1 signifiant que ces services n'ont aucune importance et 10 signifiant qu'ils ont une très grande importance. L'enquête indique que les clients croient que cela est très important, comme le démontrent les résultats ci-dessous :
  - ▶ aucun répondant (0 %) n'a attribué une cote inférieure à 5 en ce qui concerne l'importance;
  - ▶ la grande majorité (74 %) des répondants lui ont attribué la cote la plus élevée (10);
  - ▶ la moyenne globale est de 9,5 sur 10.
  
- ▶ Services d'information aux entreprises. Une fois de plus, les résultats de l'enquête indiquent que ces services sont d'une très grande importance, bien qu'ils soient moins importants que les services de planification stratégique communautaire et de mise en oeuvre du programme :
  - ▶ les deux tiers des répondants (67 %) ont attribué une cote de 10 à ces services;
  - ▶ la moyenne globale est de 9.2;
  - ▶ moins de 3 % des répondants leur ont attribué une cote d'importance inférieure à 5.
  
- ▶ Accès au capital. Il s'agit du rôle le plus important des SADC selon les résultats de l'enquête :
  - ▶ 82 % des répondants lui ont attribué la cote la plus élevée possible (10);
  - ▶ la moyenne est de 9,7 (sur un maximum de 10);
  - ▶ moins de 1 % des répondants lui ont attribué une cote d'importance inférieure à 5.

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Sans exception, les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC de l'Ontario sont d'avis que le programme de DC doit demeurer en place sur une base continue et que tous les aspects du programme doivent aussi être maintenus : services de planification stratégique communautaire, services de développement économique et accès au capital. Plusieurs ont indiqué que le programme de DC est unique puisque des bénévoles qui connaissent bien les réalités et l'économie locale y participent. Les

répondants sont aussi d'avis que la prise de décisions au niveau local par des personnes qui connaissent la situation locale est un facteur essentiel qui permet au programme d'avoir une bonne crédibilité globale au sein de la collectivité.

Les personnes questionnées ont indiqué que dans certains secteurs où il n'y a aucun centre urbain majeur, il est essentiel de favoriser le renforcement des capacités de la collectivité en offrant des services d'aide pour l'élaboration et la mise en oeuvre de plans stratégiques pour la collectivité. De nombreuses zones desservies sont formées de très petites municipalités et de collectivités rurales. Souvent, les petites organisations gouvernementales locales n'ont pas les compétences, les ressources financières et les ressources humaines requises pour entreprendre le DEC. Dans les grands centres urbains, les SADC participent aussi au DEC, en partenariat avec d'autres organisations officielles de développement économique. Plusieurs répondants ont aussi fait un commentaire important : les municipalités locales adoptent souvent une vision trop étroite du développement économique en ne mettant l'accent que sur leur propre municipalité, plutôt que d'adopter une approche plus globale et plus axée sur l'ensemble de la région. Certaines SADC croient que les municipalités tentent parfois de se faire concurrence dans le cadre de certains projets économiques plutôt que de voir le développement économique sous une perspective régionale. Plusieurs personnes questionnées ont indiqué que l'une des forces du programme de DC est la capacité des SADC de réunir plusieurs parties pour qu'elles travaillent ensemble à combler ces lacunes. Les SADC sont considérées comme étant des organismes sans allégeance politique et qui peuvent donc faciliter la mise en oeuvre d'initiatives de développement économique répondant aux besoins de la région dans son ensemble. Plusieurs répondants sont aussi d'avis que la planification stratégique communautaire demeurera un besoin continu puisque les besoins des collectivités changent sans cesse. La diversification économique est considérée comme étant un élément essentiel de la réussite et de la viabilité à long terme de la plupart des collectivités du Nord de l'Ontario, en particulier si ces collectivités ont une économie reposant principalement sur les ressources.

En ce qui concerne la prestation de services aux PME, aux entrepreneurs et aux particuliers comme des services d'accès à l'information, de consultation et d'orientation, de nombreux membres de la direction et de conseils d'administration de SADC ont indiqué que ces services étaient les seuls du genre fournis dans leur collectivité et leur zone desservie. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les zones desservies plus petites et éloignées. Plusieurs répondants ont indiqué que les services de mentorat et de consultation fournis aux petites entreprises sont souvent un élément essentiel de la réussite à long terme de ces entreprises. Certains ajoutent que les entreprises qui obtiennent des conseils commerciaux pratiques peuvent grandement réduire leur courbe d'apprentissage et assurer la réussite de leur entreprise. Le rôle d'appui des SADC dans l'élaboration de plans d'affaires viables est considéré comme étant un élément important

des services qu'elles fournissent dans le cadre de leurs programmes. On ajoute aussi que ces services sont souvent déterminants dans le contexte des autres services fournis par les SADC, en particulier, les services d'accès au capital. Dans de tels cas, les probabilités de remboursement d'un prêt sont beaucoup plus grandes lorsque l'entreprise bénéficie de la vaste gamme des services que peuvent offrir les SADC.

Les répondants considèrent aussi que l'accès au capital est un besoin primordial des petites entreprises du Nord et du Sud de l'Ontario. La majorité des personnes interrogées ont répondu que les institutions de prêt traditionnelles comme les banques à charte se retirent des collectivités du Nord et des régions rurales de l'Ontario. Elles ont peu d'intérêt à répondre aux besoins des petites entreprises puisque les risques courus sont souvent perçus comme étant un élément dissuasif majeur du financement. Plusieurs SADC ont indiqué que les décisions en matière de financement d'entreprises sont habituellement prises dans des grands centres urbains et non par les directeurs des banques locales. Elles ajoutent aussi qu'elles ont réussi à prendre des dispositions de financement conjointes avec des institutions de prêt traditionnelles, ainsi qu'avec des coopératives de crédit locales. Dans un tel cas, les prêts accordés par les banques sont les premiers garantis et les sommes prêtées par les SADC courent des risques plus grands. Les SADC orientent aussi les entreprises vers la Société d'aide aux entreprises ou prennent des dispositions de financement conjoint avec elle. Certains répondants sont aussi d'avis que l'accès au capital est particulièrement important pour les jeunes entrepreneurs qui ne peuvent pas offrir de garantie ou qui sont en affaires depuis peu de temps.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Toutes les personnes interrogées sont d'accord pour dire que le programme de DC est nécessaire pour permettre aux collectivités de renforcer leurs capacités à l'aide de la planification stratégique communautaire, des services aux entreprises et de l'accès au capital. Les membres de la direction et du personnel s'entendent aussi sur le fait qu'il est important de promouvoir les services gouvernementaux, de fournir de l'information au sujet de ces services et de les rendre accessibles. Les raisons pour lesquelles chacun de ces aspects du programme sont importants sont nombreuses.

En ce qui concerne la planification stratégique communautaire, la plupart des répondants ont indiqué que cet aspect du programme doit être maintenu sur une base continue et ce, pour de nombreuses raisons. De nombreuses personnes interrogées sont d'avis que les plans doivent être mis à jour sur une base périodique et que, puisque les collectivités n'ont habituellement pas les ressources requises pour ce faire, les SADC doivent y participer. On ajoute aussi que bon nombre de collectivités avaient autrefois des agents de développement économique (ADE) dont les coûts étaient assumés par le

gouvernement de l'Ontario. Depuis que le gouvernement de l'Ontario ne fournit plus de fonds pour les ADE, de nombreuses collectivités n'ont plus personne qui met en branle des activités de développement économique et ces collectivités ont recours aux SADC pour obtenir de l'aide dans ce domaine. Les SADC jouent aussi un autre rôle d'importance, soit celui de contribuer à la planification stratégique communautaire régionale plutôt qu'à des efforts de planification communautaire individuels. Cette démarche est très bénéfique pour tous puisque, par exemple, elle élimine les tâches exécutées en double et la concurrence non justifiée entre les collectivités d'une région en particulier.

Certains membres du personnel ont indiqué que des SADC sont plus efficaces que d'autres en matière de planification communautaire et participent plus que d'autres à de telles activités, ce qui pourrait être attribuable au fait que d'autres ressources de la collectivité doivent participer à ces activités (ce qui ne pose pas de problème) ou au fait que la SADC n'a simplement pas fait de ces activités une priorité dans la collectivité (ce qui pose un problème).

Les services de développement des entreprises sont aussi considérés comme étant des rôles pertinents et importants des SADC et ce, pour diverses raisons. Voici quelques-unes des raisons les plus souvent mentionnées :

- ▶ les petites entreprises n'ont pas les compétences d'entrepreneurship requises pour réussir; il s'agit donc d'un rôle important pour les SADC;
- ▶ aucun autre organisme n'offre de tels services dans les collectivités (p. ex., les chambres de commerce n'existent qu'en nom, les banques ne sont pas efficaces dans ce domaine, elles sont en affaires pour faire de l'argent et non pour fournir des conseils).

Toutefois, certains membres du personnel ont indiqué que d'autres parties sont concernées et qu'il est important que les SADC offrent ces services en tenant compte des autres services offerts (p. ex., pour faire en sorte que les organisations maximisent les avantages offerts par les prêts de DC) et en veillant à ce que les mêmes services ne soient pas offerts par d'autres organismes de la collectivité. Quelques répondants ont ajouté que même si de tels services sont offerts par d'autres organismes, les SADC sont plus efficaces dans ce domaine (p. ex., les SADC sont plus pragmatiques que les sociétés pour l'expansion des exportations - SEE).

L'accès au capital est considéré comme étant un élément primordial et ce, pour plusieurs raisons, entre autres parce que les institutions financières traditionnelles acceptent plus difficilement de prêter de l'argent aux clients des SADC, notamment parce que :



- ▶ elles sont plus réticentes face aux risques que les SADC;
- ▶ contrairement aux SADC, les décisions ne sont pas prises au niveau local (elles sont habituellement prises à Toronto) et elles ne reposent donc pas sur une connaissance de la collectivité, et encore moins sur une connaissance de l'organisme qui fait la demande de prêt;
- ▶ dans certaines collectivités, il n'y a pas de banque ni d'autre institution financière;
- ▶ les banques n'appuient pas les PME, particulièrement s'il ne s'agit pas d'une entreprise établie dans certains secteurs de l'industrie (p. ex., certaines banques n'accorderont pas de prêts à des restaurants).

On explique aussi que les SADC accordent souvent des prêts alors que personne d'autre n'accepte de le faire, mais que les pertes sont minimisées grâce à la façon dont les décisions sont prises (au sein même de la collectivité, par des personnes qui connaissent déjà le demandeur de prêt, etc.), grâce aux services complémentaires fournis par les SADC (conseils aux entreprises), grâce à la souplesse de remboursement du prêt (capital plus « patient ») et à d'autres raisons.

Toutefois, certains membres du personnel expliquent que le nombre de demandes d'accès au capital présentées aux SADC est très varié et que les raisons de ce déséquilibre sont incertaines.

En général, les personnes interrogées ont indiqué que l'accès aux autres services gouvernementaux représentait aussi un aspect important du rôle des SADC parce que, dans certains cas, la SADC est la seule présence « gouvernementale » dans la collectivité (p. ex., il n'y a plus de bureau de DRHC, le bureau de poste tel qu'il existait autrefois n'existe plus, etc.). De plus, les SADC permettent aux clients d'obtenir tous les services aux entreprises à un seul emplacement, ce que de plus en plus de gens recherchent (bien que d'autres organismes prétendent offrir de tels services, ce sont les employés des SADC qui offrent les meilleurs services dans ce domaine). Les SADC sont aussi bien placées pour maximiser leur rôle dans ce domaine puisque bon nombre d'entre elles sont aussi des bureaux d'accès régionaux du Centre de services aux entreprises Canada-Ontario (CSECO), du Programme d'accès communautaire (PAC) ou qu'elles sont responsables des programmes de DRHC (p. ex., les prestations pour activité indépendante). Toutefois, plusieurs ont aussi expliqué que les SADC ne doivent pas fournir les mêmes services que d'autres organismes au détriment de leurs responsabilités dans le cadre du programme de DC. À vrai dire, certains s'inquiètent que les SADC offrent d'autres services pour profiter d'une plus grande souplesse (ou de plus grandes ressources) sur le plan opérationnel et que ces autres services ne soient pas bien adaptées aux objectifs du programme de DC.

*Intervenants*

Comme les représentants des SADC et d'Industrie Canada / FedNor, les intervenants croient que tous les éléments du programme de DC doivent être maintenus : planification stratégique communautaire, développement économique, services aux entreprises et accès au capital. Plusieurs sont d'avis que le programme de DC fournit des services qui ne sont pas offerts par les municipalités des collectivités rurales, des services de planification stratégique communautaire nécessaires. Selon eux, sans le programme de DC, cette fonction serait simplement inexistante dans de nombreuses régions.

Sauf quelques exceptions, les intervenants soulignent aussi l'importance du rôle joué par le programme de DC dans la prestation de services aux entreprises et d'accès au capital. Quelques intervenants de grands centres urbains indiquent que d'autres sources d'information aux entreprises pourraient être utilisées, par exemple, d'autres organismes ou Internet. Toutefois, la majorité des répondants sont d'avis qu'il était très important pour leurs collectivités de pouvoir obtenir tous ces services à un seul emplacement.

#### *Études de cas*

Les études de cas fournissent des exemples précis de la manière dont les SADC répondent à une foule de besoins des collectivités qu'elles desservent.. Le **tableau 4** identifie les types de besoins auxquels elles répondent par l'entremise de cinq initiatives étudiées.

<b>Tableau 4 : Besoins comblés</b>	
<b>Étude de cas</b>	<b>Besoins comblés dans les collectivités</b>
Tracez le portrait! – Planification stratégique communautaire de Simcoe Nord	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ planification stratégique communautaire</li> <li>▶ renforcement des capacités de la collectivité</li> <li>▶ participation accrue de la collectivité</li> <li>▶ solutions visant à répondre aux besoins définis (santé publique, formation des jeunes, loisirs, transport)</li> </ul>
Campus satellite Wilfrid Laurier à Brantford	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ accès local aux études universitaires pour les jeunes et les adultes</li> <li>▶ accès local aux activités sociales et culturelles</li> <li>▶ revitalisation du centre-ville (rénovation des immeubles)</li> <li>▶ revitalisation de l'économie locale (dépenses locales accrues, nouvelles entreprises)</li> </ul>
Co-location des services de développement des entreprises de North Leeds et Grenville	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ accès amélioré aux services aux entreprises et au capital</li> <li>▶ capacité accrue de fournir des services de développement économique</li> <li>▶ accès amélioré aux services gouvernementaux (information et conseils) aux PME, aux entrepreneurs et aux particuliers</li> </ul>

Tableau 4 : Besoins comblés	
Étude de cas	Besoins comblés dans les collectivités
Formation des ADEB des Premières nations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ capacité accrue d'appuyer la planification stratégique communautaire</li> <li>▶ capacité accrue de fournir des services de développement d'entreprise aux PME et aux entrepreneurs</li> <li>▶ sensibilisation accrue à l'égard de la gamme des programmes de développement d'entreprise et du financement offerts aux collectivités</li> <li>▶ sensibilisation accrue à l'égard des approches de développement et de soutien pour les jeunes entrepreneurs</li> </ul>
Initiative des Collectivités sécuritaires de Rainy River	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ renforcement des capacités de la collectivité pour la planification et la prestation de programmes sociaux</li> <li>▶ diminution des blessures et des accidents mortels dans la collectivité (en milieu de travail, à domicile et dans la collectivité)</li> <li>▶ participation et bénévolat accrus dans la collectivité</li> </ul>

Ces cas ont été sélectionnées en tant qu'exemples d'initiatives efficaces et non pour démontrer dans quelle mesure la vaste gamme d'initiatives des SADC répondent aux besoins des localités.

### 3.3.2 Le programme de DC offre-t-il des services complémentaires, identiques ou en partie semblables aux services offerts par les autres programmes du gouvernement fédéral?

#### *Enquête auprès des clients des SADC*

On demandé aux clients s'ils connaissaient les programmes et services offerts par le secteur privé ou par les organisations non gouvernementales et qui sont semblables aux programmes et services fournis par le SADC. Bien que les résultats obtenus ne soient pas directement reliés à cette question, la grande majorité des répondants (91 %) ne connaissent pas de programmes comparables. Seulement quelques personnes semblent connaître des programmes semblables offerts par des institutions financières (53 % de ce groupe) ou la SAE (21 % de ce groupe) parce que ces organismes prêtent de l'argent (53 %) et fournissent des conseils et de l'information (11 %).

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La vaste majorité des personnes interrogées ne connaissaient pas d'autres programmes du gouvernement fédéral identiques ou semblables au programme de DC. Certains ont indiqué que des programmes provinciaux ou municipaux pouvaient offrir des services d'information aux entreprises semblables, particulièrement lorsque les SADC sont situées à l'intérieur ou près de grands centres urbains.

Dans plusieurs cas, les SADC sont aussi en charge du programme de prestations pour activité indépendante au nom de DRHC. Les répondants considèrent que ces services sont complémentaires à ceux du programme de DC étant donné que le programme de DC offrent des services de consultation aux entreprises et d'accès au capital. D'autres sont d'avis que le programme de DC est complémentaire à d'autres programmes offerts par des organisations telles que le CNRC (PARI), la SAE, la Société du crédit agricole, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario, et Industrie Canada / FedNor.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

En général, les membres du personnel sont d'avis que le programme n'offre pas les mêmes services que d'autres programmes. Seulement deux membres du personnel ont fait remarquer que des services semblables étaient offerts par Entreprise autochtone Canada (EAC), mais que, malgré cela, le programme de DC avait mis en place l'infrastructure requise pour que les deux programmes soient mis en oeuvre plus efficacement. Selon eux, le programme de DC est donc complémentaire à ceux d'EAC.

En général, le programme de DC est perçu comme étant complémentaire à de nombreux autres programmes offerts par divers ministères, dont Industrie Canada (CSECO, PAC, EAC, programmes commerciaux d'IC), DRHC (prestations pour activité indépendante, partenariats locaux sur le marché du travail - PLMT), le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (par l'entremise d'une entente), Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC – les SADC contribuent à l'élaboration de propositions pour l'obtention de fonds ou de fonds complémentaires auprès d'AINC), EDC, la SAE et PARI du CNRC. On considère que cette complémentarité donne de la valeur au programme de DC.

*Intervenants*

Les intervenants n'identifient aucun programme ni aucun service semblable aux autres programmes et services offerts par le gouvernement fédéral. Selon eux, le programme de DC est complémentaire à d'autres programmes tels que les prestations pour activité indépendante de DRHC. Deux intervenants soulignent que bien que le programme de DC soit complémentaire à d'autres programmes dans les grandes collectivités, ce programme est souvent la seule présence du gouvernement fédéral dans les plus petites collectivités (et dans le Nord de l'Ontario).

*Études de cas*

Les études de cas fournissent plusieurs exemples de la manière dont le programme de DC

travaille en collaboration avec d'autres programmes fédéraux afin d'appuyer et de financer les initiatives communautaires.

Dans le cadre de l'initiative de formation des agents de développement économique des bandes des Premières nations, trois ministères fédéraux ont collaboré ensemble (AAC, AINC et FedNor). Divers aspects de l'initiative se rapportaient au mandat de chacun de ces ministères et étaient donc co-financés par ces ministères.

Pour la création du Centre régional pour le développement et l'innovation des entreprises de Lanark North Leeds, plusieurs organisations et ministères fédéraux et provinciaux ont collaboré afin de fournir des services de développement économique intégrés à la région. En général, FedNor est l'organisation qui co-finance les initiatives des SADC dans le Nord de l'Ontario, puisqu'il s'agit du principal bailleur de fonds des SADC, que son mandat est semblable (appuyer le développement économique et des collectivités) et que cette organisation est au courant du travail accompli par les SADC.

### **3.4 Conclusions et recommandations**

Il est nécessaire que le programme de DC permette le renforcement des capacités au niveau de la collectivité par l'entremise du DEC, des services de planification stratégique, des services de développement des entreprises à l'intention des PME, des entrepreneurs et des particuliers et par l'entremise de l'accès au capital. Ce sont les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) qui peuvent combler ces besoins le plus efficacement grâce à leurs connaissances et à leur présence au niveau local et grâce à leur capacité de fournir des services qui répondent à la gamme des besoins mentionnés ci-dessus. L'efficacité du programme de DC repose en partie sur le fait que les SADC peuvent offrir des solutions locales à des problèmes locaux, qu'il s'agisse de macro-problèmes (renforcement des capacités au niveau de la collectivité) ou de micro-problèmes (services de développement des entreprises et d'accès au capital). La réussite du programme de DC repose aussi sur la vaste gamme de services offerts par l'entremise d'un organisme local (p. ex., une SADC). L'accès au capital est donc plus efficace lorsque les besoins sont définis dans les plans stratégiques communautaires; les services de développement des entreprises sont complémentaires aux services d'accès au capital et améliorent ainsi les chances de réussite de l'entreprise individuelle, etc.

**Recommandation n° 1 : Il est recommandé que le programme de DC en Ontario soit maintenu selon sa structure de prestation existante et la gamme des services offerts par l'entremise des SADC.**

Étant donné la diversité des services offerts par l'entremise du programme de DC et la

faible présence ou l'absence des autres organisations gouvernementales et non gouvernementales dans les secteurs rattachés au programme en Ontario, les services offerts par le programme ne sont pas identiques ni en partie semblables à ceux offerts par les autres programmes. Toutefois, ils sont complémentaires à la vaste gamme des initiatives fédérales, à certaines initiatives provinciales et à certains services fournis par des institutions financières.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

## **4.0 Réalisation des objectifs**

### **4.1 Questions de recherche**

Les objectifs du programme de DC sont-ils toujours pertinents?

Jusqu'à quel point le programme de DC a-t-il atteint ses objectifs?

- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'efforts de promotion?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'initiatives pour les jeunes?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'établir des partenariats ruraux/locaux?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la prestation de services dans les différentes régions géographiques?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la mise en oeuvre de nouvelles initiatives relatives au DEC?

Les objectifs des SADC sont-ils conformes aux objectifs du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor?

Dans quelle mesure les objectifs du programme de DC sont-ils en harmonie avec les priorités du gouvernement?

### **4.2 Aperçu des résultats**

Les objectifs globaux visés par le programme de DC consistent à développer l'économie en aidant les collectivités à croître et à se diversifier grâce à la prestation de services de planification stratégique communautaire, de services aux entreprises et d'information et de services d'accès au capital. L'enquête réalisée auprès des clients des SADC indique que ces objectifs sont extrêmement importants et que, par conséquent, ils sont pertinents. Les membres de la direction et des conseils d'administration SADC, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'avis que ces objectifs sont essentiels. Selon eux, la planification stratégique communautaire est pertinente étant donné l'insuffisance des autres services offerts dans les collectivités et le fait que ce besoin est permanent. Tous les groupes interrogés sont d'avis que les services aux entreprises et d'information sont pertinents parce que ce sont les seuls services du genre offerts, parce qu'ils sont plus efficaces que les services existants ou parce qu'ils sont complémentaires aux autres services. Finalement, ils affirment aussi que les services d'accès au capital sont toujours pertinents étant donné l'insuffisance des autres services offerts et la difficulté pour les petites entreprises d'avoir accès au capital des institutions financières.

Selon les représentants des SADC, la promotion du programme de DC se fait efficacement de bouche à oreille, ainsi que par la participation à des activités communautaires et à différentes activités de promotion. La majorité des représentants des SADC sont d'avis que l'initiative de l'identificateur commun les a aidés à promouvoir le programme dans leur collectivité. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor soulignent qu'en ce qui concerne les SADC, la promotion du programme repose grandement sur le SADC en particulier et sur son conseil d'administration. D'autre part, au niveau provincial, les représentants d'Industrie Canada/FedNor affirment que des efforts importants sont menés (initiative de l'identificateur commun, campagne de publicité en collaboration avec l'Association des SADC de l'Ontario (ASADCO), la semaine des petites entreprises, le fonds de marketing pour la stratégie de communication, etc.), mais que bon nombre de ces initiatives sont plus récentes. Certains craignent que si trop d'efforts sont investis dans la promotion, les SADC ne pourront pas répondre aux demandes des nouveaux clients.

Les résultats des entrevues réalisées auprès d'Industrie Canada/FedNor et des SADC indiquent que le niveau des efforts en termes d'initiatives pour les jeunes varie d'une SADC à l'autre. Les deux groupes interrogés sont d'avis que, dans certains cas, beaucoup d'efforts sont menés, tandis que dans d'autres cas, les services aux jeunes sont intégrés aux services généraux et aucune initiative spéciale n'est mise en place. Néanmoins, les résultats démontrent qu'il existe un grand nombre d'activités différentes axées sur les jeunes entrepreneurs par certaines SADC. Certaines de ces activités sont de nature financière (taux d'intérêt plus bas, prêts de petites sommes), certaines sont reliées à la consultation ou à la formation (formation des jeunes entrepreneurs, programme spécial de mentorat, camps pour les jeunes) et d'autres sont rattachées à l'emploi (DRHC, stages pour les jeunes). Certains programmes de récompense ont aussi été créés (Jeunes entreprises, programmes de bourses), ainsi que de activités axées sur l'école (visites dans les écoles).

Les résultats des entrevues réalisées auprès des SADC, d'Industrie Canada/FedNor et des intervenants au sujet de la création de partenariats locaux sont assez positifs. Tous les groupes s'entendent pour dire que les SADC sont très efficaces dans ce domaine, comme le démontrent de nombreux exemples de partenariats créés avec les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux, ainsi qu'avec des groupes communautaires. Tous les groupes affirment que les SADC ont souvent contribué de manière essentielle à rassembler des partenaires qui, autrement, n'auraient jamais travaillé ensemble. Deux des études de cas illustrent bien cette réalité (le Centre régional pour le développement et l'innovation des entreprises de Lanark North Leeds, qui regroupe cinq organisations fédérales et provinciales distinctes qui desservent la région, et la formation d'un agent de développement des entreprises des Premières nations, à laquelle participent des leaders et des chefs des collectivités de 27 Premières nations).



Selon les SADC, Industrie Canada/FedNor et les intervenants, les services du programmes sont fournis dans les zones géographiques de manière adéquate. Bon nombre sont d'avis qu'à la suite de l'établissement de l'objectif voulant que toutes les régions rurales soient desservies, plusieurs incursions ont été réalisées. Néanmoins, selon certains représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor, certaines inégalités ont été constatées dans certaines zones desservies et ce, à deux aspects. Premièrement, certaines SADC desservent des zones géographiques très étendues et très dispersées, ce qui représente un problème étant donné les coûts associés au rassemblement des membres du conseil d'administration et à l'atteinte des clients. Deuxièmement, certaines SADC desservent une population de moins de 25 000 personnes tandis que d'autres desservent une population de plus de 100 000 personnes. Toutefois, des représentants d'Industrie Canada/FedNor affirment que ces vastes zones desservies sont habituellement situées près des zones métropolitaines et que d'autres services aux entreprises pouvaient donc être offerts en tant que compléments aux services des SADC.

Des directeurs de SADC, des membres de conseils d'administration, des membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor et des intervenants ont tous indiqué que le programme avait extrêmement bien réussi à mettre en place de nouvelles initiatives (progressives) de DEC. Les répondants ont fourni plusieurs exemples dans ce domaine.

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC et les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor interrogés affirment tous que les objectifs des SADC sont conformes à ceux du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor. De plus, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor affirment que ces objectifs doivent aussi être en harmonie avec les autres priorités du gouvernement, telles que le développement et l'innovation économique, puisque le programme existe depuis plus de 15 ans.

### **4.3 Résultats détaillés**

#### **4.3.1 Les objectifs du programme de DC sont-ils toujours pertinents?**

Les objectifs globaux du programme de DC sont de fournir des services d'appui en matière de développement économique aux collectivités en les aidant à se développer et à se diversifier grâce à la planification stratégique communautaire, aux services aux entreprises, aux services d'information et à l'accès au capital. Ces objectifs sont à l'image des besoins présentés dans la section 3.0 intitulée *Justification / pertinence*. Les résultats de cette nouvelle section sont donc de nature répétitive.

*Enquête auprès des clients des SADC*

L'enquête menée auprès des clients des SADC indique que ceux-ci sont d'avis que les objectifs du programme de DC sont extrêmement importants et qu'ils sont donc pertinents. L'enquête auprès des clients confirme donc la pertinence des objectifs, comme le démontre le **tableau 5** ci-dessous.

<b>Tableau 5 : Importance des objectifs du programme de DC</b>	
<b>Objectif</b>	<b>Importance moyenne (sur 10)</b>
Planification stratégique communautaire et mise en oeuvre du programme	9,5
Services aux entreprises ou services d'information	9,2
Accès au capital	9,7

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Sans exception, les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC du Nord et du Sud de l'Ontario qui ont été interrogés sont d'avis que les objectifs du programme de DC sont toujours pertinents. Le **tableau 6** ci-dessous présente les points saillants au sujet de l'importance des objectifs.

<b>Tableau 6 : Résultats des entrevues avec les SADC, par objectif</b>	
<b>Objectifs</b>	<b>Résultats clés des entrevues</b>
Planification stratégique communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ la capacité est restreinte dans les collectivités desservies par les SADC</li> <li>▶ il est important que les SADC puissent rassembler une vaste gamme d'intervenants</li> <li>▶ la perspective régionale plus vaste du programme en ce qui concerne cet objectif rend le programme très pertinent puisque les collectivités ont tendance à se concurrencer l'une l'autre</li> </ul>
Services aux entreprises ou services d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ les SADC sont souvent le seul organisme « en ville » qui offre ce genre de services; lorsqu'il y en a d'autres, les SADC sont habituellement plus efficaces dans ce domaine</li> <li>▶ ces services sont habituellement complémentaires, et donc essentiels, à l'accès au capital</li> <li>▶ cet objectif est particulièrement pertinent pour les petites collectivités et les collectivités plus isolées</li> </ul>

<b>Tableau 6 : Résultats des entrevues avec les SADC, par objectif</b>	
<b>Objectifs</b>	<b>Résultats clés des entrevues</b>
Accès au capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ les institutions financières hésitent souvent à donner accès au capital aux PME, particulièrement à celles qui présentent des risques plus élevés</li> <li>▶ les institutions financières ne comprennent pas les besoins globaux de la collectivité, surtout parce que les décisions ne sont pas prises au niveau local</li> <li>▶ dans les petites collectivités et les collectivités isolées, aucune institution financière n'est présente au niveau local</li> <li>▶ l'accès au capital par l'entremise d'un organisme local qui prend des décisions au niveau local est particulièrement important dans les régions qui ne comptent qu'une seule industrie, qui doivent établir une économie plus diversifiée mais qui n'ont pas les antécédents financiers leur permettant d'obtenir le financement requis</li> </ul>

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Une fois de plus, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor s'entendent pour dire que ces objectifs sont pertinents parce que, comme nous l'avons expliqué à la section 3.0, les services en place doivent contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Voici quelques-uns des commentaires les plus fréquents faits par le personnel à cet égard :

- ▶ ces objectifs sont pertinents parce qu'ils sont de nature assez générale pour englober une vaste gamme d'activités adaptées aux besoins des collectivités en particulier;
- ▶ bien que les besoins de la collectivité puissent changer avec le temps, les besoins en matière de développement économique pourront toujours être catégorisés en termes de planification stratégique, de services aux entreprises et d'accès au capital;
- ▶ les SADC sont en mesure d'assurer la réalisation d'objectifs repensés, et non la réalisation des objectifs en tant que tels (capacité et ressources insuffisantes pour réaliser ces objectifs, etc.);
- ▶ les objectifs du programme de DC ne doivent pas être modifiés, mais les SADC pourraient avoir accès aux ressources d'autres programmes afin d'offrir une plus vaste gamme de services;
- ▶ la pertinence des objectifs est démontrée par le fait que ces services sont

grandement utilisés.

Quelques répondants croient que les objectifs pourraient être mieux définis (les objectifs sont pertinents, mais ils doivent être mieux définis pour être mieux compris).

#### *Intervenants*

Les opinions exprimées par les intervenants sont très semblables à celles exprimées par les représentants des SADC et d'Industrie Canada / FedNor en ce qui concerne les objectifs du programme de DC. Ces objectifs sont considérés comme étant toujours pertinents. Par exemple, la planification stratégique communautaire ne serait pas faite dans certaines collectivités rurales puisqu'aucun autre organisme n'a la capacité requise dans ce domaine.

#### *Études de cas*

Les études de cas présentent des exemples d'initiatives des SADC qui sont reliées aux principaux objectifs du programme qui consistent à aider les collectivités à se développer et à se diversifier en fournissant les services suivants :

- ▶ appui en matière de planification stratégique communautaire;
- ▶ services aux entreprises et services d'information pour les PME et les entrepreneurs;
- ▶ accès au capital.

Chacune des études de cas démontre que l'appui et les services fournis par la SADC contribuent à l'atteinte des objectifs. Les études de cas démontrent aussi que les collectivités ont des besoins sociaux et économiques réels auxquels ces projets répondent.

### **4.3.2 Jusqu'à quel point le programme de DC a-t-il atteint ses objectifs?**

#### **4.3.2.1 Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'efforts de promotion?**

##### *Examen des documents*

Diverses sources ont été utilisées pour déterminer quels efforts de promotion doivent être faits et ont été faits pour le programme de DC. Ces sources indiquent que de la publicité et des affiches doivent être faites. De plus, dans les régions desservies par les SADC qui comptent une population minoritaire de langue officielle correspondant à cinq pour cent ou plus de la population totale, cette publicité et ces affiches doivent être faites dans les deux langues officielles. Le *Bulletin de politiques de FedNor* du 26 juillet 2001 explique

clairement les exigences en matière de langues officielles qui doivent être satisfaites en ce qui concerne la publicité et les services. Par exemple, pour des activités, projets ou programmes à l'échelle nationale, il est nécessaire d'annoncer publiquement l'activité, le projet ou le programme, et le service doit être activement offert aux membres du public. D'autres suggestions sont indiquées ci-dessous :

- ▶ offrir des services de publicité pour que les membres des communautés des langues officielles sachent où ils peuvent obtenir les services offerts;
- ▶ fournir des affiches, de la publicité, des dépliants d'information, des publications, des rapports, des séances d'information et des consultations au public pour qu'il sache quels sont les services offerts par la SADC.

Les SADC, qu'elles soient tenues ou non d'offrir des services dans les deux langues officielles, devraient élaborer un plan de communication dans le cadre duquel le média approprié serait choisi pour informer les membres de la collectivité à propos des services offerts, des projets, des activités et des programmes. Ces médias peuvent être les suivants :

- ▶ média électronique;
- ▶ postes de radio;
- ▶ postes de télévision;
- ▶ journaux locaux;
- ▶ publications internes.

De plus, lorsqu'une nouvelle SADC est créée, le député concerné déterminera si un communiqué de presse doit être produit et, le cas échéant, coordonnera la production de ce communiqué avec la Section des communications de FedNor.<sup>3</sup>

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La majorité des SADC ont indiqué que la promotion du programme est efficace. Les membres des conseils d'administration sont considérés comme étant d'excellents ambassadeurs pour le programme au sein de la collectivité. Ils entretiennent souvent des liens solides avec les entreprises locales et font souvent partie d'autres organisations communautaires telles que les chambres de commerce et les clubs de service. Le personnel des SADC participe habituellement à diverses présentations effectuées au sein

---

<sup>3</sup>*Bulletin des politiques de FedNor* sur le plan de mise en oeuvre de l'expansion du programme de Développement des collectivités, 3 août 2000.

---

de la collectivité. Certains membres du personnel siègent aussi au sein d'autres conseils d'administration de la collectivité, ce qui leur permet de bien comprendre les enjeux locaux et les initiatives qui s'y rattachent. Les membres des conseils d'administration expliquent aussi que la réputation et la crédibilité du personnel des SADC sont essentielles à la promotion efficace du programme de DC. D'autres sont d'avis que les députés locaux et que le secrétaire d'État, Andy Mitchell, sont aussi d'excellents défenseurs du programme de DC.

Quelques SADC indiquent qu'elles ont élaboré un plan ou formé un comité de marketing. De nombreuses SADC expliquent qu'elles obtiennent une excellente couverture médiatique des médias locaux, qui publient des articles sur le programme et sur des cas de réussite au niveau local. Bon nombre des assemblées générales annuelles tenues par les SADC sont ouvertes au public et connaissent un taux de participation élevé. La plupart des SADC ont leur propre site Web, bien que quelques-uns de ces sites soient toujours en construction. Parmi les autres activités de promotion, notons la publicité dans les journaux locaux, ainsi que sur les chaînes de télévision et les postes de radio.

La majorité des répondants ont indiqué que l'adoption du logo d'identification (voir la figure 1 de droite) est une initiative efficace. Quelques-uns se demandent toutefois quelle genre de promotion doit être fait puisque leurs ressources sont déjà utilisées au maximum. Un des membres des conseils d'administration explique que le niveau de promotion doit être approprié puisqu'il existe une demande constante en ce qui concerne les services des SADC.

Certaines des SADC du Nord de l'Ontario sont aussi d'avis que le financement des initiatives locales de FedNor contribue à la promotion des projets locaux. Quelques SADC ajoutent qu'elles produisent un bulletin trimestriel, et la promotion de bouche à oreille est considérée comme étant très efficace, particulièrement dans les petites collectivités. Certaines SADC expliquent aussi que les banques font la promotion du programme de DC en conseillant à leurs clients de demander l'aide des SADC.

**Figure 1 : Logo d'identification**



Plusieurs membres du personnel et des conseils d'administration des SADC indiquent que le succès connu par le programme de DC n'est pas assez mis en évidence par IC et FedNor. Selon eux, les réussites du programme de DC méritent d'être mieux reconnues.

*Direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel évaluent la promotion du programme à deux niveaux : au niveau provincial (c'est-à-dire la promotion du programme pour toutes les SADC) et au niveau individuel des SADC. La plupart sont d'avis que des améliorations sont requises dans ce domaine.

Au niveau provincial, le travail accompli par Industrie Canada / FedNor, en étroite consultation avec les SADC, pour la création et l'utilisation du logo d'identification sera profitable à toutes les parties, selon le personnel, puisque :

- ▶ Industrie Canada / FedNor a besoin d'une image commune pour promouvoir le programme et rehausser la visibilité du gouvernement fédéral;
- ▶ les SADC doivent sentir qu'elles font partie d'un réseau plus vaste afin d'établir un sentiment de fierté parmi les SADC;
- ▶ les clients et clients potentiels qui déménageaient d'une région à une autre dans la province ne pouvaient pas identifier facilement l'organisation responsable du programme de DC – les noms n'étaient pas les mêmes partout et il n'y avait pas d'image ni de conscience commune pour le réseau.

Selon le personnel toutes les SADC ont accepté d'utiliser le logo d'identification. De plus, toutes, sauf une, ont accepté de suivre les directives associées à l'initiative du logo d'identification. Selon le personnel, puisque cette initiative en est à ses débuts, les résultats n'ont pas encore commencé à se faire sentir. Toutefois, selon le personnel d'Industrie Canada / FedNor, des commentaires positifs ont été reçus des SADC, qui ont indiqué qu'elles pouvaient maintenant mettre en oeuvre leurs propres initiatives régionales de marketing. De plus, Industrie Canada / FedNor a pu lancer une campagne de publicité à l'échelle provinciale (annonces télévisées) en collaboration avec l'Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ontario (ASADCO).

Au niveau provincial, dans le cadre de la Semaine de la petite entreprise, Industrie Canada / FedNor a parrainé la Journée du Développement des collectivités pour la première fois l'année dernière, une initiative qui a connu un grand succès et qui sera répétée selon le personnel d'Industrie Canada / FedNor.

Aussi, des fonds de marketing de 5 000 \$ ont récemment été mis à la disposition des SADC, à la condition qu'elles élaborent une stratégie de communication pour leur organisation. En date de l'évaluation, la plupart des SADC n'avaient toujours pas profité de cette initiative, qui en était toutefois à ses débuts.

Industrie Canada / FedNor a aussi révisé sa lettre d'offre et y a ajouté une section qui précise les rôles de chaque partie en matière de communication. Une fois de plus, il est trop tôt pour évaluer l'impact de cette initiative.

Selon les répondants, le site Web de l'ASADCO est aussi un outil efficace de promotion du programme et du réseau des SADC à l'échelle de la province.

Les membres du personnel d'Industrie Canada / FedNor s'entendent tous pour dire que la promotion faite au niveau des SADC est inégale. Selon eux, certaines SADC ont fait de grands efforts pour promouvoir le programme et leur organisation, tandis que d'autres ont fait peu d'efforts, sinon aucun effort, dans ce domaine. Le personnel d'Industrie Canada / FedNor a fourni quelques exemples d'outils utilisés pour promouvoir les SADC sur le plan individuel. Vous trouverez ci-dessous quelques-uns de ces exemples, sans ordre précis :

- ▶ bulletins mensuels;
- ▶ feuillets d'information trimestriels;
- ▶ information aux députés pour une diffusion plus vaste à l'électorat;
- ▶ participation aux expositions commerciales et aux salons professionnels.

Le personnel d'Industrie Canada / FedNor a aussi identifié d'autres efforts promotionnels, dont les efforts menés au niveau pancanadien.

Bien que les membres du personnel d'Industrie Canada / FedNor s'entendent en général pour dire que des efforts de promotion supplémentaires sont requis à tous les niveaux, bon nombre d'entre eux expriment leurs préoccupations en ce qui concerne les incidences des activités promotionnelles en précisant que les ressources du programme sont limitées. Il est donc important de ne pas demander au personnel et aux membres des conseils d'administration des SADC de réduire le temps qu'ils consacrent à la prestation des services pour consacrer plus de temps à la promotion puisqu'ils ne disposent peut-être pas de ce temps. On se demande aussi comment les SADC réussiront à répondre aux besoins de nouveaux clients s'ils ne réussissent pas à répondre pleinement aux besoins des clients existants si des ressources supplémentaires ne sont pas attribuées et si les efforts de promotion sont couronnés de succès?



### *Intervenants*

Certains intervenants (principalement ceux des grandes centres urbains) sont d'avis que le programme de DC devrait faire l'objet d'une promotion plus vaste, tandis que d'autres sont d'avis que le programme est très bien connu dans leur collectivité. Plusieurs mentionnent que le programme de DC ne fait pas assez connaître ses réalisations, et ils ajoutent que souvent, le programme de DC ne reçoit pas tout le mérite qu'il devrait recevoir pour les résultats qu'il produit.

#### **4.3.2.2 Dans quelle mesure le programme a-t-il fait l'objet d'initiatives pour les jeunes?**

##### *Examen des documents*

À la suite de l'examen d'un certain nombre de documents relatifs au programme de DC, l'accent est mis sur le service fourni à certains groupes de clients en particulier. Un de ces groupes est celui des jeunes. Selon les membres de la direction d'Industrie Canada / FedNor, une des priorités du programme doit être l'amélioration de l'accès et de la qualité des services fournis aux jeunes à l'aide des mesures suivantes :<sup>4</sup>

- ▶ recueillir et analyser les données relatives aux services existants offerts aux jeunes;
- ▶ encourager les relations de travail avec les jeunes et les SADC;
- ▶ fournir des stages de formation aux jeunes.

##### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La réponse à cette question est plutôt mitigée. Certaines SADC ont grandement appuyé diverses initiatives axées sur les jeunes tandis que d'autres ne considèrent pas ce secteur comme prioritaire. Plusieurs répondants indiquent que l'exodes des jeunes des régions rurales et des petites collectivités est un problème très important auquel font face les économies locales (surtout dans le Nord de l'Ontario).

Les SADC qui ont entrepris des initiatives axées sur les jeunes fournissent divers exemples de ces initiatives, elles parlent entre autres de séminaires d'entrepreneuriat dans des écoles secondaires locales, de commandite du prix des Jeunes entreprises, de l'embauche de jeunes stagiaires pour travailler dans les SADC, du financement d'un programme de développement d'entrepreneuriat chez les jeunes, d'appui aux compétitions de planification d'affaires dans les écoles secondaires locales, de

---

<sup>4</sup> *Sommaire du plan stratégique du programme de Développement des collectivités*, décembre 2000.

programmes d'octroi de bourses et de programmes de type « Qui veut devenir millionnaire? ».

Certaines SADC indiquent que même si les jeunes ne sont pas directement visés, de nombreux clients qui contractent un emprunt sont des jeunes entrepreneurs.

Vous trouverez ci-dessous quelques initiatives axées sur les jeunes mentionnées pendant les entrevues.

*Une SADC (Sturgeon Falls) indique qu'elle a soumis une demande à Industrie Canada / FedNor pour démarrer un centre d'excellence pour jeunes entrepreneurs. Pendant une période de 16 semaines, le centre offrira des cours qui mettront l'accent sur la planification d'affaires. Les participants seront reliés à un mentor qui leur donnera des conseils juridiques et financiers.*

*La SADC de Geraldton a réussi à intégrer le programme d'études en entrepreneuriat au programme scolaire en utilisant le matériel offert par le ministère de l'Éducation.*

*La SADC d'Orillia offre un programme spécial pour les jeunes « à risque » qui désirent acquérir les aptitudes requises pour l'exploitation d'une petite entreprise. Les jeunes qui participent à ce programme exploitent un kiosque de location de bicyclettes dans un parc de la localité pendant l'été et ils reçoivent de l'orientation et des conseils.*

*La SADC du comté de Renfrew indique qu'elle a organisé une consultation communautaire avec 125 jeunes afin de connaître leurs besoins en matière de services.*

*La SADC de Hastings nord et centre et d'Algoma-sud a parrainé divers programmes de camp d'été pour les jeunes et qui mettaient l'accent sur les sciences, les aptitudes sur Internet et l'entrepreneuriat.*

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

En ce qui concerne les initiatives à l'intention des jeunes, les membres de la direction et du personnel indiquent en général que l'ampleur de ces initiatives varie grandement d'une SADC à l'autre. Le personnel d'Industrie Canada / FedNor croit que certaines SADC ne tiennent pas compte de l'importance d'entreprendre des initiatives spéciales pour les jeunes. De plus, il explique que puisque Industrie Canada / FedNor n'a commencé que récemment à exiger des statistiques à propos des groupes cibles, certaines SADC ne savent toujours pas qu'elles doivent tenir compte de ce facteur.

Voici quelques-unes des initiatives à l'intention des jeunes soulignées par le personnel d'Industrie Canada / FedNor :

- ▶ taux d'intérêt plus bas pour les jeunes;
- ▶ micro-prêts (2 000 \$ à 3 000 \$) pour les programmes d'embauche d'étudiants pour l'été et d'autres programmes de prêts pour étudiants;

- ▶ programme des Jeunes entreprises;
- ▶ programme Entreprises du Nord;
- ▶ programme de formation/mentorat pour jeunes entrepreneurs;
- ▶ camp d'entrepreneuriat (une semaine pendant laquelle des enfants qui ne sont pas encore au secondaire produisent un plan d'affaires);
- ▶ collaboration avec les écoles secondaires, visites dans les écoles;
- ▶ initiatives de DRHC à l'intention des jeunes.

Certains répondants expliquent que le nombre de SADC qui offrent les programmes de DRHC a diminué et que les occasions de mettre en oeuvre des initiatives à l'intention des jeunes ont aussi diminué.

Selon le personnel d'Industrie Canada / FedNor, les SADC ont aussi diverses exigences en ce qui concerne la représentation des jeunes au sein de leur conseil d'administration (c'est-à-dire qu'un poste doit être occupé par un jeune, que le conseil doit tenter de recruter des jeunes, que des jeunes doivent agir en tant qu'observateurs et qu'aucune barrière ne doit être dressée devant les jeunes). Un des membres du personnel souligne que certaines SADC ne veulent pas de jeunes au sein de leur conseil d'administration parce que, selon elles, les jeunes ne possèdent pas l'expérience requise pour apporter une bonne contribution; d'autres craignent que la nature confidentielle des décisions prises soit mise en péril par les jeunes membres du conseil d'administration.

Un membre du personnel fait une mise en garde à l'effet que ce programme n'est pas un programme pour les jeunes et il explique qu'à son avis, il n'est pas nécessaire de cibler les jeunes par des initiatives spéciales.

#### *Études de cas*

La plupart des études de cas comportent des éléments rattachés aux jeunes. Par exemple, la création d'un campus satellite de l'Université Wilfrid Laurier à Brantford a permis aux jeunes de cette localité de suivre des cours universitaires. Quant à l'initiative de planification stratégique de Simcoe Nord, une équipe d'intervention pour les jeunes a été créée pour comparer les aptitudes des jeunes de la localité avec celles requises par les employeurs afin d'identifier les lacunes en matière de programmes de formation et de stage. Un autre exemple : le cours de formation à l'intention des ADEB des Premières nations a identifié des méthodes servant à appuyer et à encourager les jeunes entrepreneurs. Enfin, l'initiative des collectivités sécuritaires de Rainy River se préoccupait de la sécurité des jeunes, et des efforts spéciaux ont été menés pour réduire les probabilités d'accidents mettant des jeunes en cause.

Pour ce qui est de la création du campus satellite de l'Université Wilfrid Laurier à

Brantford, des jeunes de la localité qui n'avaient pas les fonds nécessaires pour suivre des cours universitaires à l'extérieur de la localité peuvent maintenant suivre des cours sur le campus local tout en demeurant dans leur localité, ce qui réduit les coûts de leurs études de moitié. Environ la moitié des 310 étudiants à temps plein en 2002-2003 sont de la région de Brantford.

#### **4.3.2.3 Dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'établir des partenariats ruraux/locaux?**

##### *Examen des documents*

En ce qui concerne l'établissement de partenariats, les documents relatifs au DC indiquent que les collectivités doivent collaborer afin de définir les tendances et qu'elles doivent reconnaître la valeur de leur collaboration en partageant leurs expériences et leurs meilleures pratiques pour que le programme de DC soit le plus efficace possible. Les lignes directrices présentées par le Conseil du Trésor en mai 2000 en matière de financement additionnel pour la création de nouvelles SADC et pour l'amélioration des services reconnaissent l'importance d'établir des partenariats en appuyant le renforcement des capacités au niveau local et ce, dans le but de mieux servir les clients, de créer des partenariats et d'entreprendre un plus grand nombre d'initiatives de développement.<sup>5</sup>

En outre, en établissant une politique d'auto-développement en 1998, Industrie Canada / FedNor a créé un groupe de travail formé de membres de la direction du programme, ainsi que de représentants du personnel et des bénévoles des SADC, pour que l'information et les commentaires reçus proviennent de différentes sources et puissent parfois représenter des opinions différentes. Le programme de DC, en créant de nouvelles activités, de nouveaux projets et de nouveaux programmes, encourage aussi les partenariats entre les organisations communautaires et les particuliers.

Parfois, il peut aussi être nécessaire de modifier ou d'élargir les limites du secteur de service des SADC existantes. C'est dans de telles situations que les partenariats créés au sein des collectivités peuvent s'avérer nécessaires puisque :<sup>6</sup>

- ▶ les changements proposés doivent être approuvés par le conseil d'administration

---

<sup>5</sup> *Bulletin de politiques de FedNor* sur le financement opérationnel supplémentaire des SADC, 27 octobre 2000.

<sup>6</sup> *Bulletin de politiques de FedNor* sur les changements apportés aux limites du programme de Développement des collectivités, 29 janvier 2002.

de la SADC concernée;

- ▶ la collectivité doit appuyer les changements proposés aux limites. En fait, les intervenants concernés tels que les gouvernements locaux, les responsables du développement économique, les associations professionnelles et les députés doivent avoir été consultés;
- ▶ les changements proposés doivent reposer sur des liens logiques géopolitiques et socioéconomiques;
- ▶ un plan d'affaires solide doit être établi pour la SADC afin que des services de qualité soient fournis dans le cadre du secteur de service modifié/élargi et afin que des ressources financières et humaines adéquates permettent la prestation des services du programme de DC au secteur de service modifié/élargi, y compris la planification stratégique, les services aux entreprises et des l'investissement conformément aux ententes et aux exigences standards de contribution au programme de la *Loi sur les langues officielles*;
- ▶ la représentation au sein du conseil d'administration des SADC doit être redressée au besoin afin que la totalité du secteur de service élargi soit efficacement représentée au sein de la collectivité.

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Selon les membres de la direction des SADC, des partenariats locaux très efficaces ont été établis dans le Nord et le Sud de l'Ontario. Par exemple, selon la plupart des SADC, des partenariats solides ont été établis avec des municipalités, des comtés, des ministères provinciaux, DRHC, AAC, des institutions financières, des établissements d'enseignement comme des écoles secondaires, des collèges et des universités, ainsi qu'avec des chambres de commerce, des clubs Rotary et Kinsmen. D'autres genres de partenariats ont aussi été établis, par exemple, des partenariats avec la *Ontario Healthy Communities Association*, un organisme de marketing touristique nommé *Huron North*, le groupe *Geraldton Community Forest*, le *Women's Business Network* et le projet *Fast Forward* de Thunder Bay, qui compte plus de 60 partenaires, le campus satellite de l'Université Wilfrid Laurier à Brantford, le *Blue Sky Economic Partnership* de North Bay, le partenariat *Taste the County* du comté Picton-Prince Edward, qui fait la promotion du tourisme et des industries de l'agriculture et de la restauration, la *Timmins Economic Development Corporation* et la *Northwest/Midwest Alliance*, qui encourage le développement de l'exportation avec les États du Midwest américain et les collectivités du Nord-ouest de l'Ontario.

Certains répondants expliquent que le concept des « collectivités sécuritaires » est un facteur important qui assure l'établissement de partenariats avec une vaste gamme d'organisations. Plusieurs sont aussi d'avis que le financement des initiatives locales par FedNor dans le Nord de l'Ontario a permis l'établissement de nouveaux partenariats et a appuyé les efforts des groupes sans but lucratif oeuvrant au sein des collectivités.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

En général, le personnel est d'avis que le programme, par l'entremise des SADC, a contribué à établir des partenariats locaux. Les membres du personnel interrogés ont donné un certain nombre d'exemples qui illustrent les réalisations du programme dans ce domaine. Certains des projets cités en exemple visaient à répondre à des besoins spécifiques en matière de développement économique en encourageant la collaboration d'une vaste gamme d'intervenants.

*Par l'entremise d'un programme de développement des exportations, une SADC du sud de l'Ontario a rassemblé des représentants du MDECT, du MAAARO, des chambres de commerce, ainsi que des ADE et de nombreux autres intervenants qui, bien qu'oeuvrant tous dans le secteur du développement des exportations, ne se connaissaient pas..*

Les membres du personnel mentionnent aussi des initiatives visant la résolution d'un problème en particulier dans la région desservie par une SADC.

*Une station de ski du Nord de l'Ontario devait mettre fin à ses activités. La SADC locale a réuni un groupe d'intervenants pour gérer la station de ski jusqu'à ce qu'un acheteur prenne la relève. Si la station de ski avait fermé ses portes, l'économie de la localité en aurait été grandement affectée.*

D'autres exemples fournis illustrent la capacité des SADC de trouver des façons innovatrices d'assurer le maintien du développement économique de leur région.

*Lorsque le gouvernement du Canada s'est départi de ses aéroports et en a confié la responsabilité aux municipalités, une municipalité du Nord de l'Ontario n'a pas voulu prendre l'aéroport en charge. La SADC a grandement contribué à rassembler un grand nombre d'intervenants pour gérer l'aéroport par l'entremise d'une société sans but lucratif. Sans l'aéroport, la région n'aurait pas réussi à convaincre de nouvelles entreprises à s'établir dans la région..*

*Intervenants*

Selon les intervenants, les SADC réussissent très efficacement, dans la plupart des cas, à créer des partenariats locaux. Parmi les exemples mentionnés, notons l'initiative *Fast Forward* de Thunder Bay, le projet *Blue Sky* de North Bay, une exposition sur les

activités minières dans la région de Patricia qui a même attiré des visiteurs d'Europe, la station de ski du Nord de l'Ontario, la collaboration régulière avec des maires et des préfets des localités, les partenariats avec des entreprises touristiques locales et le secteur de l'éducation. On considère que les SADC jouent un rôle important en tant que chef de file et fournissent un appui précieux puisqu'elles collaborent avec des partenaires très variés.

#### *Études de cas*

Deux études de cas démontrent différentes façons utilisées par les SADC pour appuyer les partenariats locaux. Dans le premier exemple, le Centre régional pour le développement et l'innovation des entreprises (CRDIE) de Lanark North Leeds, dirigé par la SADC de Valley Heartland, a rassemblé cinq organisations fédérales et provinciales distinctes en vue de desservir la région, qui compte un certain nombre de petites localités rurales, d'entreprises agricoles et de petits villages. Ces organisations ont élaboré un réseau d'agents de développement économique, dont font partie les agents de développement économique des 13 municipalités de la région. Ces agents se réunissent périodiquement au centre pour discuter des occasions qui se présentent, pour partager de l'information et pour se renseigner aux sujet des nouvelles initiatives proposées par les organisations au centre.

En ce qui concerne la formation des agents de développement économique des bandes des Premières nations, la Société d'aide aux entreprises de Waubetek a invité les ADEB de 27 collectivités des Premières nations du Nord-est de l'Ontario à définir leurs besoins en matière de formation. La plupart de ces collectivités sont isolées et sont situées en milieu rural. Pendant la formation, les dirigeants et chefs des 27 collectivités des Premières nations ont été invités à se joindre aux ADEB et à participer à l'atelier sur les partenariats et les entreprises communes. Les participants ont discuté des partenariats entre les Premières nations et des organismes non autochtones.

#### **4.3.2.4 Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la prestation de services dans les différentes régions géographiques?**

##### *Examen des documents*

Le *Bulletin de politiques de FedNor* du 29 janvier 2002 au sujet des changements apportés aux limites du programme de Développement des collectivités traite de l'importance pour le programme de DC d'offrir des services dans les différentes régions géographiques. Ce bulletin explique que l'établissement des secteurs de service des

SADC repose depuis longtemps sur des liens géopolitiques et socioéconomiques<sup>7</sup>. En raison d'un certain nombre de facteurs, dont les efforts d'amélioration du service fourni et les changements aux structures de régie locales, les secteurs de service actuels doivent parfois être élargis pour qu'ils comprennent des secteurs auparavant non desservis par les SADC.

De plus, les modalités du programme de DC définissent les critères qui doivent être satisfaits pour qu'une collectivité participe au programme en établissant un secteur de service de DC. Ces critères stipulent que la collectivité doit être située à l'extérieur d'une zone métropolitaine, tel qu'approuvée par le ministre ou son délégué. Si la collectivité répond à cette exigence, la société responsable du DC peut aussi offrir des services aux particuliers et clients des régions adjacentes même si elles ne font pas partie du territoire normalement desservi par la société de DC, pourvu que ces particuliers et clients ne soient pas desservis par une autre société de DC<sup>8</sup>.

Lorsque cette évaluation a été réalisée, on dénombrait 57 SADC situées dans sept réseaux régionaux de l'Ontario :

- ▶ Nord-est de l'Ontario – 14 SADC;
- ▶ Nord-ouest de l'Ontario – 10 SADC;
- ▶ Centre-sud de l'Ontario – 5 SADC;
- ▶ Ouest de l'Ontario – 7 SADC;
- ▶ Sud-ouest de l'Ontario – 8 SADC;
- ▶ Est de l'Ontario – 6 SADC;
- ▶ Sud-est de l'Ontario – 7 SADC.

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les commentaires fournis par les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC du Sud de l'Ontario semblent en général porter sur les questions relatives aux limites des diverses zones desservies. Quelques-uns expliquent que selon eux, des bureaux satellites doivent être établis pour mieux desservir les collectivités. Certaines des SADC du Sud de l'Ontario expliquent que des régions qui leur sont adjacentes ne font partie d'aucune zone desservie par le programme de DC et que des dispositions spéciales doivent être prises pour aider les gens de ces régions.

---

<sup>7</sup> *Bulletin de politiques de FedNor* au sujet des changements apportés aux limites du programme de Développement des collectivités, le 29 janvier 2002.

<sup>8</sup> Industrie Canada, *Annexe A : Modalités du programme de Développement des collectivités*.

---



Environ la moitié des membres de la direction des SADC du Nord de l'Ontario qui ont été interrogés sont d'avis que le programme de DC fournit des services adéquats sur le plan géographique dans la zone desservie. Les autres soulèvent quelques préoccupations en ce qui concerne la dimension géographique des zones desservies. Certains membres de la direction déplorent les restrictions budgétaires qui les empêchent de se déplacer, particulièrement lorsque les distances à couvrir sont grandes pour desservir toutes les régions. Les réponses données par les membres des conseils d'administration en ce qui a trait à la dimension et à l'éloignement de certaines collectivités et en ce qui a trait aux restrictions budgétaires se ressemblent beaucoup. La plupart sont d'avis que, sur le plan géographique, la représentation est adéquate au sein des conseils d'administration.

Selon quelques personnes interrogées, la priorité du programme de DC qui consiste à desservir tous les secteurs des régions rurales est adéquate puisque l'un des objectifs visés par le programme est la création d'emplois.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor conviennent que les services fournis par le programme sont adéquats sur le plan géographique. Néanmoins, certaines préoccupations sont soulevées à ce sujet. D'abord, certains croient que les SADC des grandes zones isolées sont désavantagées sur le plan géographique puisque les coûts opérationnels qu'elles doivent assumer pour desservir leurs clients et rejoindre les membres de leur conseil d'administration sont beaucoup plus élevés.

*La SADC de Wakenagun doit assumer des coûts de 10 000 \$ pour que les membres du conseil d'administration se rencontrent en personne. Cette SADC reçoit un montant additionnel de 20 000 \$ en raison de sa vaste étendue géographique et parce qu'elle est située en région éloignée. Ce montant couvre les frais de deux réunions du conseil d'administration. La plupart des SADC se rencontrent une fois par mois. Ce montant additionnel ne correspond donc pas du tout au montant requis pour qu'un nombre adéquat de réunions en personne des membres du conseil d'administration soient tenues. De plus, cela ne tient pas compte des coûts qui doivent être engagés pour desservir les clients.*

D'autres membres du personnel ajoutent que l'importance de la population qui est desservie par les SADC varie grandement et que cela affecte beaucoup la capacité de certaines SADC de fonctionner adéquatement en respectant leur budget.

« Certaines SADC desservent des populations de moins de 25 000 personnes, tandis qu'une SADC dessert une population de 170 000 personnes. Il faudrait déterminer une population raisonnable pour les SADC. » (Sud de l'Ontario)

« Je crois que la dimension de la population desservie par les SADC doit correspondre au comté puisque l'on peut alors utiliser l'infrastructure existante. Ce serait magnifique si on déterminait que la population idéale doit être de 25 000 personnes. » (Sud de l'Ontario)

Certains expliquent aussi qu'à la suite de toutes les fusions municipales en Ontario, certaines collectivités rurales font maintenant partie de zones urbaines et ne sont pas admissibles aux services d'une SADC. Selon eux, il faudrait que ce problème soit résolu. Par exemple, certains secteurs d'Ottawa sont très ruraux, mais ces gens ne sont pas desservis par une SADC parce qu'ils font maintenant partie d'une zone urbaine.

#### *Intervenants*

Les remarques formulées par les intervenants sont très semblables à celles formulées par les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC. Onze d'entre eux sont d'avis que les services fournis sont adéquats sur le plan géographique, deux en sont incertains, deux intervenants du Nord sont d'avis que la dimension des zones desservies est trop grande, un intervenant du Sud remet en question la logique utilisée pour définir les limites, et un intervenant se demande si le programme de DC devrait être aussi offert dans les zones urbaines.

#### **4.3.2.5 Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la mise en oeuvre de nouvelles initiatives relatives au DEC?**

##### *Examen des documents*

Les documents étudiés démontrent que le programme de DC joue un rôle important dans les zones rurales et dans le Nord de l'Ontario en appuyant le développement économique rural dans toutes les régions du Canada. Actuellement, le programme de DC appuie le développement économique local de 57 collectivités rurales et du Nord de l'Ontario. Sur ce nombre, certaines réalisations ont été rendues possibles grâce à la mise en oeuvre de nouveaux programmes de développement économique des collectivités et de création d'emplois, dont les suivants<sup>9</sup> :

- ▶ le programme *Community Endeavours* de la région de Patricia, qui, par l'entremise de son fonds d'investissement, a contribué au lancement d'une entreprise à Vermillion Bay qui devrait fournir de l'emploi à 12 prestataires de l'assurance-emploi;

- ▶ la SADC de Trenval, qui a fourni du financement à haut risque pour l'expansion d'une entreprise à domicile et pour sa transformation en une petite installation de production. Au cours de la première année, cette entreprise a généré 85 000 \$ de ventes et elle prévoit faire des ventes de plusieurs millions de dollars au cours des prochaines années sur les marchés canadien et américain;
- ▶ la Société d'aide aux entreprises de Waubetek, qui a participé à la Foire touristique internationale en Allemagne, une des plus importantes foires commerciales au niveau international. Les participants ont pu établir de nouveaux contacts, renforcer des contacts existants, parfaire leurs connaissances sur la promotion du tourisme au niveau international et promouvoir efficacement des entreprises touristiques, dont certaines sont gérées par des collectivités autochtones;
- ▶ la société d'aide aux entreprises de Valley Heartland, qui a créé un nouveau centre régional pour le développement et l'innovation, où les clients peuvent obtenir des services des gouvernements fédéral, provincial et municipal à un seul emplacement, soit des services de soutien pour la croissance des petites entreprises.

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les entrevues réalisées avec les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC indiquent que le programme de DC est extrêmement efficace en ce qui a trait aux initiatives de DEC. Selon les représentants des SADC, ces initiatives sont à la base du programme et elles font partie intégrante de toutes les activités des SADC, qu'elles aient trait à la planification stratégique communautaire ou à l'accès au capital des particuliers. Voici quelques exemples donnés :

*À Chatham-Kent, la SADC a grandement influencé une usine d'éthanol à s'établir dans la région.*

*Dans le domaine de l'agriculture, une étude sur les serres a donné lieu à l'établissement d'une serre de 30 acres et à un investissement de 50 millions de dollars pour une SADC du Sud de l'Ontario.*

*La SADC de Prescott Russell a rencontré des représentants provenant de tous les secteurs industriels afin d'identifier les « questions brûlantes » et d'élaborer des stratégies permettant le maintien de ces industries dans la région.*

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor sont d'avis que

toutes les activités du programme reposent sur le DEC. Voici quelques exemples précis qui ont été fournis :

*Projet communautaire de Rainy River*

*À Thunder Bay, l'initiative Fast Forward avait rassemblé cinq ou six groupes communautaires et, maintenant, 28 groupes y participent.*

*Plusieurs Premières nations étudient la possibilité de mettre en oeuvre des plans stratégiques qui ont été élaborés pour leurs collectivités.*

*L'initiative Blue Sky rassemble quatre collectivités et une vaste gamme d'organisations du secteur privé de la région de North Bay / Nipissing Est.*

*Établissement d'une nouvelle usine d'éthanol à Chatham-Kent.*

*L'initiative Bounty of the County à Essex vise à améliorer l'agriculture.*

*Création d'un campus satellite à Brantford.*

*La SADC de Two Rivers a permis l'établissement d'une banque et d'un poste de radio dans la collectivité des Premières nations.*

#### *Intervenants*

Les intervenants sont aussi d'avis que le programme a contribué à la mise en oeuvre de nouvelles initiatives de DEC. Parmi les exemples fournis par les intervenants, on retrouve des initiatives dans le secteur du tourisme (par exemple, une compétition de motoneige, un nouvel établissement d'hébergement à Blind River, etc.). Un intervenant souligne que les SADC du Nord de l'Ontario ont accès aux fonds de FedNor pour appuyer d'importantes initiatives de DEC.

#### **4.3.3 Les objectifs des SADC sont-ils conformes aux objectifs du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor?**

##### *Examen des documents*

Différentes sources ont été utilisées afin de déterminer si les objectifs des SADC étaient toujours conformes aux objectifs du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor. Le *Bulletin de politiques de FedNor* du 27 octobre 2000 précise que les SADC qui cherchent du financement additionnel leur permettant d'améliorer leurs services doivent non seulement spécifier la manière dont les services seront améliorés (ainsi que les coûts estimatifs) et quels seront les impacts de ces améliorations sur la collectivité, mais aussi veiller à ce que ces impacts soient entièrement en harmonie avec les priorités d'Industrie

Canada / FedNor, notamment avec les priorités suivantes :

- ▶ investissement;
- ▶ interdépendance;
- ▶ innovation;
- ▶ commerce;
- ▶ partenariats communautaires;
- ▶ services à des groupes de clients particuliers tels que les francophones, les jeunes, les femmes et les peuples autochtones.

D'après le *Bulletin de politiques de FedNor* du 16 février 2001, lorsque les SADC ont contribué à l'élaboration d'une politique sur l'autonomie financière ou l'autodéveloppement des SADC, il a été établi que la politique élaborée devait appuyer les objectifs du programme de DC tout en demeurant assez souple pour permettre d'importantes différences en matière de coûts et de revenus potentiels parmi les diverses SADC de l'Ontario.

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Tous les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC sont d'avis que les objectifs de leur SADC sont conformes à ceux du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor. Ils expliquent que les objectifs des SADC individuelles sont revus annuellement dans le cadre du processus de planification stratégique. Les répondants précisent aussi que le contrat des SADC avec Industrie Canada / FedNor est le principal outil qui permet aux objectifs locaux de demeurer en harmonie avec ceux d'Industrie Canada et FedNor. Certains répondants mentionnent que, parfois, les SADC accordent plus d'importance à un élément du programme par rapport à un autre étant donné les conditions économiques de la région en particulier mais que, dans l'ensemble, les objectifs des SADC sont conformes à ceux du programme de DC.

D'autres répondants expliquent que la mise en oeuvre du programme de DC est différente dans le Nord et dans le Sud de l'Ontario. Un membre d'un conseil d'administration d'une SADC du Sud de l'Ontario est d'avis que les SADC du Nord de l'Ontario reçoivent des sommes plus élevées et participent plus à la vie politique, mais que les SADC du Sud de l'Ontario ont une plus grande autonomie. Plusieurs personnes interrogées croient qu'il existe des écarts importants dans ce domaine. Selon certaines personnes, Industrie Canada / FedNor n'est pas au courant des besoins des collectivités du Sud de l'Ontario.

Une personne explique que les SADC travaillent avec acharnement pour répondre aux objectifs de FedNor mais que, parfois, les entreprises locales ne sont pas prêtes à mettre en oeuvre certaines des initiatives de FedNor (p. ex., le commerce électronique).

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel sont en général d'avis que les objectifs des SADC individuelles sont conformes à ceux du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor. On reconnaît en général que certains écarts existent, mais que cela est normal étant donné que ce programme doit répondre à des besoins locaux. Les membres de la direction et du personnel croient que les différences qui existent en ce qui concerne les objectifs des SADC reflètent en général les priorités spécifiques à leur collectivité. Par exemple, la SADC d'une localité agricole aura des objectifs axés sur l'agriculture, mais ces objectifs seront tout de même axés sur les trois secteurs de service principaux du programme de DC. Enfin, un répondant explique que les plans stratégiques soumis par les SADC pourraient permettre à Industrie Canada / FedNor de vérifier si les objectifs sont en harmonie les uns avec les autres.

**4.3.4 Dans quelle mesure les objectifs du programme de DC sont-ils en harmonie avec les priorités du gouvernement?**

*Membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor*

En général, les membres de la direction et du personnel mentionnent que le programme existe toujours après 15 ans et plusieurs gouvernements et que, de toute évidence, ses objectifs sont en harmonie avec les autres priorités du gouvernement. Ils ajoutent que même si les priorités du gouvernement changent, le développement économique est une priorité du gouvernement depuis les 15 dernières années, ce qui explique probablement pourquoi le programme de DC existe toujours. Voici d'autres commentaires formulés à ce sujet :

- ▶ le Conseil du Trésor approuve le programme, alors ce dernier doit être en harmonie avec les priorités du gouvernement;
- ▶ il est conforme à la stratégie d'innovation;
- ▶ le développement des collectivités était un élément du discours du Trône;
- ▶ le gouvernement s'en est engagé à appuyer la croissance des PME, ce qui est tout à fait conforme aux objectifs du programme de DC.

**4.4 Conclusions et recommandations**

L'objectif visé par le programme de DC consiste à appuyer le DEC en aidant les collectivités à croître et à se diversifier grâce à la prestation de services de planification stratégique communautaire, de services aux entreprises et d'information et de services d'accès au capital. Cet objectif est non seulement pertinent, mais des progrès importants ont aussi été faits en vue de sa réalisation grâce à la promotion du programme, aux

initiatives reliées aux jeunes, à la création de partenariats ruraux/locaux, à la prestation adéquate de services dans les différentes zones géographiques, ainsi que grâce à la mise en oeuvre d'initiatives de DEC.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les activités de promotion spécifiques aux SADC sont parfois excellentes et sont parfois médiocres. Industrie Canada/FedNor fait des efforts, par l'entremise d'initiatives telles que l'octroi de fonds de marketing et l'établissement d'ententes plus claires avec les SADC en matière de communication, pour améliorer la qualité des activités de promotion mises en oeuvre par les SADC individuelles dans la province. Il est trop tôt pour évaluer le succès de ces initiatives. Les activités de promotion spécifiques au programme, bien que limitées dans le passé, sont maintenant plus nombreuses à la suite de l'initiative de l'identificateur commun, du rôle plus actif joué par l'ASADCO et d'autres initiatives de marketing d'Industrie Canada/FedNor. Il est aussi trop tôt pour évaluer pleinement l'efficacité de ces initiatives, mais, pour le moment, elles sont bien accueillies.

**Recommandation n° 2 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor continue à faire des efforts, tant au niveau du programme qu'au niveau des SADC individuelles, pour améliorer la quantité et la qualité des activités de promotion. Les activités promotionnelles existantes au niveau provincial devraient continuer à être offertes et à être améliorées.**

**Recommandation n° 3 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor vérifie l'efficacité de certaines des nouvelles initiatives de promotion telles que le fonds de marketing, l'établissement d'ententes plus claires avec les SADC et l'initiative de l'identificateur commun. afin d'évaluer leurs impacts sur le programme et sur les SADC individuelles.**

La quantité et la qualité des initiatives pour les jeunes ne sont pas uniformes au sein des SADC. Certaines SADC ne croient pas qu'elles devraient cibler les jeunes, tandis que d'autres sont d'avis qu'il n'existe aucun besoin dans ce domaine. Néanmoins, un nombre important de SADC reconnaissent l'importance des initiatives pour les jeunes, surtout en raison du grand nombre de jeunes qui quittent leur région, et elles ont réussi à mettre en oeuvre une vaste gamme d'initiatives pour les jeunes.

**Recommandation n° 4 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor encourage ses partenaires à accorder plus d'importance aux jeunes en favorisant le partage des meilleures pratiques en ce qui concerne les initiatives axées sur les jeunes et en intégrant des initiatives pour les jeunes aux exigences de déclaration.**

La création de partenariats ruraux/locaux et la mise en oeuvre d'initiatives de DEC font partie intégrante de ce programme, et les SADC sont très efficaces dans ce domaine grâce aux efforts acharnés menés au sein des collectivités et à la crédibilité des SADC dans les collectivités qu'elles desservent.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Depuis l'établissement de l'objectif voulant que toutes les régions rurales soient desservies, Industrie Canada/FedNor a réussi à fournir des services adéquats dans les zones desservies. Toutefois, la grande superficie ou la population nombreuse de certaines zones desservies pose certains défis, ce qui semble avoir des incidences sur la prestation efficace des services.

**Recommandation n° 5 : Industrie Canada/FedNor devrait continuer à surveiller la superficie et la population des zones desservies par les SADC afin de fournir des ressources additionnelles ou de modifier les limites géographiques au besoin.**

Les objectifs des SADC sont conformes à ceux du programme de DC, d'Industrie Canada et de FedNor. De plus, les objectifs du programme de DC sont en harmonie avec les autres priorités du gouvernement.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**



## **5.0 Conception / mise en oeuvre du programme**

### **5.1 Questions de recherche**

Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux auprès des entreprises, des intermédiaires commerciaux et des collectivités?

Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des enjeux locaux?

Les objectifs et les résultats voulus du programme de DC sont-ils clairement définis et acceptés par tous ceux concernés?

Quelles activités ont été ajoutées, modifiées ou interrompues en ce qui concerne le programme de DC? Existe-t-il des ressources adéquates pour ces activités?

Quels sont les points forts du programme de DC et quelles améliorations pourraient être apportées?

Dans quelle mesure le gouvernement fédéral est-il visible en ce qui concerne la prestation des programmes et des services?

Quels sont les facteurs qui ont facilité la mise en oeuvre du programme de DC ou qui lui ont nui?

Le programme de DC est-il l'approche la plus appropriée pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats voulus?

Industrie Canada et FedNor ont-ils pris les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs visés (p. ex., planification et formation)?

### **5.2 Aperçu des résultats**

Les personnes interrogées au sein d'Industrie Canada, de FedNor et des SADC sont d'avis que les SADC contribuent de plusieurs façons à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux. D'abord, elles mettent en oeuvre certains de ces programmes (p. ex., le Centre de services aux entreprises Canada-Ontario – CSECO, le Programme d'accès communautaire - PAC et les prestations pour travailleurs autonomes). Dans d'autres cas, les personnes interrogées expliquent que les

SADC forment des partenariats avec d'autres programmes gouvernementaux et que, parfois, elles conseillent aux clients d'avoir recours à d'autres programmes. Industrie Canada, FedNor, Environnement Canada et AAC (Partenariat rural canadien) sont tous des programmes et des ministères qui ont tiré profit des activités du programme de DC.

Les représentants des SADC sont d'avis que grâce à la participation directe des SADC à la planification stratégique communautaire, elles ont réussi à mieux faire connaître certains enjeux relatifs aux collectivités locales. Selon les représentants d'Industrie Canada et de FedNor, les SADC ont non seulement grandement contribué à mieux faire connaître certains enjeux relatifs aux collectivités, mais elles ont aussi travaillé avec les collectivités afin de trouver et de mettre en place des solutions pour ces enjeux. Finalement, les personnes interrogées affirment aussi que les SADC ont contribué à mieux faire connaître les enjeux locaux.

Les personnes interrogées au sein des SADC et d'Industrie Canada/FedNor indiquent en grand nombre qu'elles croient que les objectifs et résultats voulus du programme de DC sont clairement définis et acceptés par tous ceux concernés. Selon un membre du personnel d'Industrie Canada/FedNor, personne n'a jamais remis en question les objectifs du programme.

Selon les SADC, Industrie Canada/FedNor et les intervenants, une vaste gamme d'activités a été ajoutée ou modifiée dans le cadre du programme de DC. Même si l'ajout ou la modification de bon nombre de ces activités était facultatif, la plupart des activités ont été ajoutées et quelques-unes seulement ont été interrompues. Les activités facultatives ajoutées comprennent l'initiative de l'identificateur commun, la mise en commun des investissements dans la région nord-est, des activités de développement des exportations, l'appui des activités en matière d'innovation et d'économie du savoir, etc. Les activités non facultatives comprennent la nécessité de fournir des services bilingues pour certaines SADC, l'objectif voulant que des services soient fournis dans toutes les zones rurales, etc. Tous les groupes interrogés affirment qu'il est difficile de fournir tous les services requis à l'aide des ressources disponibles. Un grand nombre de personnes interrogées soulignent que les membres des conseils d'administration ont grandement aidé les SADC à fournir plus de services que ceux qu'elles auraient normalement été en mesure de fournir en vertu des ressources allouées. Selon plusieurs, ces efforts ne sont pas toujours suffisamment reconnus ni appréciés.

Selon les clients des SADC, certains aspects du programme sont particulièrement efficaces, p. ex., le personnel, le fait que les SADC sont axées sur la localité/collectivité et les services d'accès au capital. Les représentants des SADC s'entendent pour dire que l'accent mis sur la collectivité par ce programme est ce qui lui permet d'être si efficace. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor sont aussi d'accord avec les

clients pour dire que le personnel du programme (SADC et Industrie Canada/FedNor), les bénévoles et l'accent mis sur la collectivité constituent des points forts du programme. Le même son de cloche se fait entendre parmi les intervenants. D'autre part, tous suggèrent aussi des améliorations. Les clients des SADC suggèrent quelques améliorations, mais celles qui reviennent le plus souvent sont certainement la baisse des taux d'intérêt (13 p. 100 de tous les répondants), l'augmentation des sommes allouées en général (9 p. 100 des répondants – suggestion aussi faite par les SADC, Industrie Canada/FedNor et les intervenants) et plus de publicité (9 p. 100 des répondants – suggestion aussi faite par certains intervenants). Les SADC, Industrie Canada/FedNor et les intervenants affirment aussi que les exigences de déclaration doivent être mieux coordonnées. Selon les SADC, il est nécessaire qu'un plus grand nombre d'occasions de partage de l'information soit offert, et selon Industrie Canada/FedNor, il existe certaines difficultés en ce qui concerne certains conseils d'administration et la répartition géographique.

Les représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor affirment en grand nombre que les SADC font tout en leur pouvoir pour assurer la visibilité du gouvernement fédéral lorsqu'elles mettent le programme de DC en oeuvre. Pour ce faire, les SADC reconnaissent la contribution du gouvernement fédéral dans le cadre des activités rattachées au programme chaque fois qu'elle le peuvent. Le personnel explique aussi que les SADC augmentent la visibilité du gouvernement fédéral par la mise en oeuvre d'autres programmes fédéraux.

En général, les facteurs qui facilitent et qui empêchent la mise en oeuvre du programme soulignés par les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC sont semblables à ceux soulignés par les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada/FedNor. En ce qui concerne les facteurs qui facilitent cette mise en oeuvre, les deux groupes font ressortir les points clés ci-dessous :

- ▶ les partenariats sont des facteurs clés (entre les SADC et d'autres organisations, entre Industrie Canada/FedNor et les SADC);
- ▶ la promotion contribue à faciliter la mise en oeuvre du programme (en particulier, l'initiative de l'identificateur commun);
- ▶ la prise de décisions au niveau local est un facteur important (programme local, conseils d'administration locaux);
- ▶ la complémentarité des services fournis.

Les facteurs clés qui nuisent à l'efficacité de la mise en oeuvre du programme sont les suivants :

- ▶ les coûts relatifs à la mise en application de la *Loi sur les langues officielles*;

- ▶ différents aspects de la relation entre Industrie Canada/FedNor et les SADC;
- ▶ l'insuffisance des ressources nécessaires pour offrir la vaste gamme de services requis;
- ▶ les problèmes relatifs à la mise en oeuvre du nouveau logiciel (The Exceptional Assistant (TEA));
- ▶ les défis posés par le recrutement et la conservation du personnel adéquat.

Peu importe le groupe dont elles font partie, les personnes interrogées sont toutes d'avis que le programme de DC, tant sur le plan de la conception que de la prestation, est le moyen le plus approprié d'atteindre les objectifs visés et les résultats voulus. Même si l'approche actuelle pose certains défis, tous les groupes sont d'accord pour dire qu'il n'existe aucune façon approche plus efficace pour la mise en oeuvre du programme que la prise de décisions au niveau local.

Au cours des entrevues réalisées, les représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor ont indiqué que même s'il est possible de faire encore mieux, Industrie Canada/FedNor a pris de nombreuses mesures de planification et de formation pour atteindre les objectifs visés. Dans ce domaine, les initiatives clés identifiées comprennent les réseaux régionaux, les efforts menés par l'ASDACO et le site Web du Réseau pancanadien des SADC, pour n'en nommer que quelques-unes. Les répondants affirment aussi qu'Industrie Canada/FedNor a contribué à bon nombre de ces initiatives. Toutefois, les représentants des SADC et la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor affirment aussi qu'un plus grand nombre d'activités de formation doivent être offertes.

### **5.3 Résultats détaillés**

#### **5.3.1 Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux auprès des entreprises, des intermédiaires commerciaux et des collectivités?**

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

En général, les répondants sont d'avis que le programme de DC a contribué à rehausser le niveau de sensibilisation des entreprises, des intermédiaires des entreprises et des collectivités à l'égard des services gouvernementaux. Plusieurs affirment qu'ils sont sans cesse à la recherche d'information sur les programmes et services offerts afin de pouvoir fournir des renseignements plus adéquats à leurs clients du programme de DC au sujet des options qui s'offrent à eux. Les représentants des SADC expliquent aussi qu'ils dirigent assez souvent et au besoin des clients vers d'autres programmes gouvernementaux. Parmi les initiatives mentionnées, notons celles visant à promouvoir la

sensibilisation à l'égard des exportations.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Ci-dessous sont indiqués certains des programmes mentionnés par la direction et le personnel en termes de rehaussement du niveau de sensibilisation :

- ▶ FedNor (exigences plus grandes pour l'aide obtenue par l'entremise des SADC);
- ▶ Programme d'accès communautaire (PAC);
- ▶ Environnement Canada;
- ▶ partenariats ruraux canadiens.

De plus, le personnel est d'avis que les SADC sont bien placés pour rehausser le niveau de sensibilisation du CSECO puisque bon nombre d'entre elles sont aussi des sites d'accès régionaux pour ce programme. Plusieurs SADC sont aussi des sites d'accès au PAC et en plus de faire connaître ce programme, elles facilitent l'accès au programme. D'autres croient que le programme des prestations pour activité indépendante de DRHC est un bon exemple de la manière dont les SADC rehaussent le niveau de sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux.

*Études de cas*

Plusieurs études de cas démontrent comment les SADC contribuent à rehausser le niveau de sensibilisation à l'égard des programmes gouvernementaux au sein des collectivités. En ce qui a trait à la formation des agents de développement économique des bandes (ADEB) des Premières nations, un des ateliers offerts comprenaient des présentations faites par des représentants d'organisations et de programmes gouvernementaux fédéraux à propos des services et du financement offerts. À la fin des ateliers, les ADEB sont retournés dans leur collectivité et ont partagé cette information avec les entreprises et entrepreneurs locaux.

### **5.3.2 Le programme de DC a-t-il contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des enjeux locaux?**

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC n'ont fait aucun commentaire à ce sujet. Toutefois, un grand nombre de répondants mentionnent que, dans le cadre de leur participation directe à la planification stratégique communautaire, ils ont réussi à mieux faire connaître les enjeux touchant leur collectivité. On croit donc que le programme a contribué à rehausser le niveau de sensibilisation à l'égard des enjeux

locaux. Par exemple, plusieurs SADC mentionnent qu'elles ont participé à des études d'évaluation des besoins de la collectivité et que ces initiatives ont entraîné une sensibilisation accrue à l'égard des enjeux locaux.

*Membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Une fois de plus, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor n'ont fait aucun commentaire précis à ce sujet. Néanmoins, les entrevues réalisées révèlent que les SADC ont non seulement grandement contribué à mieux faire connaître les enjeux se rapportant aux collectivités mais elles ont aussi collaboré avec les collectivités pour définir et mettre en oeuvre des solutions pour ces enjeux. Un membre du personnel fait état de la prise en charge des activités d'innovation et d'économie du savoir par une SADC du Sud de l'Ontario, un exemple précis du rôle joué par les SADC en matière de sensibilisation à l'égard des enjeux liés aux collectivités, à l'innovation et à l'économie du savoir.

*Intervenants*

À l'instar des autres groupes, les intervenants n'ont fait aucun commentaire sur cette question en particulier. Toutefois, de nombreux commentaires formulés démontrent que les intervenants sont d'avis que le programme de DC, par l'entremise des SADC, a contribué à rehausser le niveau de sensibilisation à l'égard des enjeux locaux. Voici quelques-uns de ces commentaires :

- ▶ le volet de planification du développement économique des collectivités du programme est axé sur l'identification et la mise en oeuvre de solutions pour les enjeux locaux; donc, à la condition que SADC soient efficaces en ce qui a trait à cet aspect du programme (comme il est mentionné ci-dessus), elles contribuent automatiquement au rehaussement du niveau de sensibilisation à l'égard des enjeux locaux;
- ▶ les membres du personnel et des conseils d'administration des SADC travaillent toujours au sein des collectivités pour rehausser le niveau de sensibilisation, non seulement à l'égard du programme, mais aussi à l'égard de l'importance de ses diverses composantes pour la collectivité;
- ▶ le personnel des SADC participe au plus grand nombre de réseau d'entreprises possible dans la collectivité (p. ex., aux chambres de commerce, aux réseaux de femmes d'affaires, etc.) et il rehausse le niveau de sensibilisation à l'égard des enjeux locaux qui concernent aussi ces réseaux.

### *Études de cas*

Plusieurs des études de cas démontrent de quelle manière les SADC contribuent à rehausser le niveau de sensibilisation à l'égard des enjeux locaux / ruraux au sein du secteur gouvernemental et du secteur des affaires. Par exemple, l'initiative de formation des ADEB des Premières nations entreprise par la Société d'aide aux entreprises de Waubetek comprenait la tenue d'ateliers de discussion entre les ADEB des collectivités rurales des Premières nations du Nord de l'Ontario et des invités et présentateurs provenant de diverses organisations gouvernementales, de divers ministères gouvernementaux et d'autres organisations. Ces discussions portaient sur l'identification d'enjeux ruraux tels que les lacunes locales en matière d'accès à la formation et au capital d'investissement, ainsi que sur l'identification des solutions potentielles.

### **5.3.3 Les objectifs et les résultats voulus du programme de DC sont-ils clairement définis et acceptés par tous ceux concernés?**

#### *Examen des documents*

Comme l'indique un certain nombre de documents, l'objectif global du programme de DC est d'appuyer le développement économique en aidant les collectivités à se développer et à se diversifier. Pour ce faire, le programme de DC utilise trois méthodes principales :<sup>9</sup>

1. la planification stratégique communautaire, dans le cadre de laquelle la SADC travaille avec la collectivité afin d'évaluer les problèmes, d'établir des objectifs, de planifier et de mettre en oeuvre des stratégies visant à développer des infrastructures institutionnelles et physiques, l'entrepreneuriat, l'emploi et l'économie;
2. les services aux entreprises et d'information, qui comprennent la prestation d'une vaste gamme de services aux entreprises, de services de consultation et de services d'information aux petites et moyennes entreprises (PME);
3. l'accès au capital, y compris le capital requis pour aider les entreprises existantes ou les entrepreneurs qui désirent créer de nouvelles entreprises.

---

<sup>9</sup> Industrie Canada. *Annexe A : Modalités du programme de Développement des collectivités*

---

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC s'entendent pour dire que les objectifs sont pertinents et que ce sont les objectifs que leur SADC tente de réaliser. Selon eux, bien que les priorités locales puissent être différentes, les objectifs du programme sont assez généraux pour permettre la souplesse requise pour que ces objectifs puissent être adaptés à la réalité locale des SADC. C'est pourquoi ils sont en accord avec les objectifs établis. Certains d'entre eux mentionnent aussi que ces objectifs étaient clairement précisés dans la lettre d'offre de financement du programme.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel sont en général d'avis que les objectifs et résultats voulus ont été clairement définis et acceptés de tous. Comme l'explique un répondant : « Notre façon d'administrer le programme est souvent remise en question, mais les objectifs fondamentaux du programme ne le sont jamais. »

Néanmoins, selon un répondant, les objectifs en matière d'investissement étaient très clairs, mais ceux reliés au DEC doivent être précisés.

**5.3.4 Quelles activités ont été ajoutées, modifiées ou interrompues en ce qui concerne le programme de DC? Existe-t-il des ressources adéquates pour ces activités?**

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC mentionnent que de nouvelles activités ont été ajoutées depuis avril 2000. Certaines SADC doivent maintenant fournir des services bilingues aux clients. Certaines des SADC touchées sont d'avis que les fonds versés pour couvrir les coûts supplémentaires qui découlent de cette exigence ne sont pas adéquats. Certaines s'inquiètent aussi que le personnel ne puisse pas répondre aux exigences linguistiques.

Les personnes interrogées dans le Nord de l'Ontario mentionnent d'autres activités telles que le financement des initiatives locales, le financement du programme Entreprises du Nord et l'initiative de planification des entreprises et auxquelles les SADC du Nord de l'Ontario peuvent avoir accès par l'entremise de FedNor. Ces activités sont toutes facultatives.

L'initiative de mise en commun des investissements dans le Nord-est de l'Ontario est une entente intervenue entre 15 SADC dans le cadre de laquelle des prêts pouvant aller jusqu'à 500 000 \$ peuvent être octroyés. La SADC d'origine fournit les 125 000 \$ de



départ et les autres 14 SADC fournissent chacune une partie égale des autres coûts.

On indique aussi que le logo d'identification constitue un ajout important et que l'initiative facultative est positive.

Certaines SADC précisent qu'elles peuvent maintenant offrir de l'aide aux clients grâce aux activités facultatives de développement des exportations.

Certaines SADC offrent aussi le programme de prestations pour activité indépendante de DHRC, tandis que dans d'autres régions, ce programme est offert par d'autres organismes.

Plusieurs SADC expliquent que les exigences accrues d'Industrie Canada / FedNor en matière de présentation de rapports ont eu un impact sur la productivité du personnel et sur l'accomplissement des autres tâches. Certains commentaires formulés indiquent que depuis les deux dernières années, Industrie Canada / FedNor a des exigences plus élevées en matière de rapports et d'analyses.

Certaines SADC expliquent qu'elles sont passées d'un financement annuel à un financement aux trois ans d'Industrie Canada / FedNor. Ce changement est perçu comme étant positif puisqu'il permet aux SADC d'élaborer des plans à plus long terme.

La majorité des personnes interrogées croient que des ressources supplémentaires sont requises pour maintenir le niveau actuel d'activité des SADC. Bon nombre d'entre elles croient que les fonds d'exploitation octroyés sont inadéquats, surtout en raison du niveau d'activité requis par le programme. Elles ajoutent que sans les nombreuses heures de travail consacrées au programme par les membres bénévoles du conseil d'administration et les autres bénévoles, le programme ne pourrait pas offrir une grande partie de ses activités.

De même, les membres des conseils d'administration croient que sans le dévouement du personnel des SADC, qui passent souvent de nombreuses heures à des activités communautaires en dehors des heures de travail, le programme ne serait pas aussi efficace pour ce qui est des activités offertes. Plusieurs membres des conseils d'administration s'attardent particulièrement à la charge de travail imposée au personnel. Certains croient qu'il est nécessaire d'embaucher du nouveau personnel et d'augmenter le financement de base. Quelques-uns indiquent que la charge de travail a des effets sur la capacité des membres du personnel de concentrer leurs efforts sur le DEC puisqu'ils sont complètement accaparés par les tâches administratives requises. Certains s'inquiètent que les SADC soient microgérées et qu'elles deviennent de plus en plus bureaucratiques.

Quelques-uns des membres des conseils d'administration indiquent que le niveau élevé de dévouement personnel des membres des conseils d'administration est énormément profitable au gouvernement sur le plan économique puisque ces bénévoles fournissent temps et compétences sans être rémunérés. Quelques-uns se disent frustrés que leurs efforts ne soient pas toujours appréciés à leur juste valeur<sup>10</sup>.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Quelques membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor indiquent que des activités ont été ajoutées depuis avril 2000, dont les suivantes :

- ▶ soutien aux activités d'innovation et d'économie du savoir;
- ▶ objectif visant à desservir toutes les zones rurales (accent mis sur les zones désavantagées en matière de service);
- ▶ projet pilote de mise en commun du capital et d'accès au capital dans le Sud-est de l'Ontario (ainsi que dans le Nord-est de l'Ontario).

Selon certains représentants d'Industrie Canada / FedNor, si on demande aux SADC d'accomplir des tâches supplémentaires, elles devront disposer de plus de ressources puisque des fonds d'exploitation de 250 000 \$ ne permettent pas une grande latitude.

*Intervenants*

Plusieurs intervenants font état des ressources insuffisantes fournies par le programme de DC pour réaliser son mandat. La majorité se disent surpris que le programme de DC puisse réaliser autant avec des ressources humaines et financières si restreintes. Certains sont d'avis que la limite des prêts octroyés aux entreprises devrait être de plus de 125 000 \$. Un intervenant souligne aussi l'importance d'un financement stable dans le cadre du programme de DC, et il ajoute que le financement annuel limite la prise de risques et la mise en oeuvre d'initiatives à plus long terme telles que le DEC.

**5.3.5 Quels sont les points forts du programme de DC et quelles améliorations pourraient être apportées?**

*Enquête auprès des clients des SADC*

---

<sup>10</sup> Bien que le nombre de bénévoles au sein de chaque conseil d'administration et que les heures consacrées par chaque membre du conseil d'administration aux affaires du programme de DC varient, nous pouvons faire des hypothèses conservatrices en assumant qu'en moyenne douze membres du conseil d'administration par SADC consacrent environ 10 heures par mois au programme et que les heures consacrées par les bénévoles pour la totalité du programme de DC représentent entre 50 et 100 équivalents temps plein (ETP).

Trois questions de l'enquête portaient sur ce sujet. Les répondants devaient indiquer les raisons pour lesquelles, selon eux, les SADC sont uniques et quelles sont leurs forces. On leur a aussi demandé de donner des suggestions en vue d'améliorations.

Bien que 14 % des répondants affirment ne pas savoir en quoi les SADC sont uniques, seulement 1 % d'entre eux sont d'avis qu'elles ne sont pas uniques. Une autre proportion de 1 % identifie des aspects négatifs particuliers aux SADC. Toutes les autres réponses obtenues sont positives et font état de points positifs, dont les suivants :

- ▶ les membres du personnel aiment aider, sont accessibles, fournissent un appui précieux, on peut facilement communiquer avec eux, ils sont pleins de ressources, professionnels, amicaux et polis (25 % de tous les répondants);
- ▶ ils ont une perspective individuelle, ils examinent chaque projet individuellement (20 %);
- ▶ il est plus facile d'obtenir des fonds des SADC que des banques; leurs exigences de financement sont plus souples (20 %);
- ▶ ils oeuvrent au niveau local, connaissent les enjeux locaux et concentrent leurs efforts sur la collectivité (15 %);
- ▶ ils sont axés sur les entreprises, y compris sur les petites entreprises (10 %);
- ▶ ils sont prêts à contribuer aux projets plus risqués (10 %).

Les réponses obtenues en ce qui concerne les forces et les services des SADC nous aident aussi à identifier les éléments efficaces de ces organisations. Les forces les plus fréquemment mentionnées sont les suivantes :

- ▶ personnel (40 % de tous les répondants);
- ▶ disponibilité, facilité d'accès (18 %);
- ▶ accent mis sur la collectivité (16 %);
- ▶ orientation et conseils (12 %);
- ▶ accent mis sur le consommateur (11 %);
- ▶ accent mis sur les petites entreprises (10 %).

Bien que les suggestions faites en vue d'améliorations visent à identifier des éléments du programme où il y a place à amélioration, 33 % des clients des SADC interrogés sont d'avis qu'aucune amélioration ne peut être apportée et 12 % affirment ne pas savoir quelles améliorations pourraient être apportées. Les améliorations les plus fréquemment

suggérées sont les suivantes :

- ▶ réduction des taux d'intérêt ou des coûts des services (13 % de tous les répondants);
- ▶ publicité, promotion, sensibilisation et visibilité accrues (9 %);
- ▶ augmentation des fonds et des ressources ou augmentation des limites de financement (9 %);
- ▶ délais d'exécution plus courts (5 %);
- ▶ améliorations en matière de personnel (5 %).

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Tous les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC s'entendent pour dire qu'il s'agit d'un excellent programme qui est efficace parce qu'il est axé sur la collectivité. Néanmoins, ils semblent aussi s'entendre pour dire que des améliorations doivent être apportées dans certains secteurs, dont les suivants :

- ▶ **manque de ressources** – financières et humaines;
- ▶ **manque d'outils** – plusieurs précisent qu'Industrie Canada / FedNor doit fournir plus d'outils, des outils qui simplifieraient leur travail et qui réduiraient leur fardeau en matière de présentation de rapports;
- ▶ **diminution des exigences bureaucratiques** – plusieurs font état non seulement du fardeau administratif excessif associé au programme depuis quelques années, mais aussi des exigences semblables provenant souvent de différentes sources d'Industrie Canada / FedNor; de plus, plusieurs ajoutent que les délais d'exécution sont souvent irréalistes;
- ▶ **augmentation des occasions de partage d'information** – bien que les réseaux régionaux et les conférences provinciales aient offert des occasions de partage d'information, bon nombre des participants à ces activités en sont venus à la conclusion qu'un plus grand nombre d'activités du genre devraient être offertes étant donné les avantages qu'elles offrent et que cela améliorerait l'efficacité du programme; on explique que ces activités sont particulièrement utiles aux SADC qui offrent des services bilingues car elles peuvent y échanger des outils bilingues.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor s'entendent

tous pour dire qu'il s'agit d'un excellent programme. Plusieurs commentaires ont été formulés sur le fait que ce programme existe depuis plus de 15 ans et qu'il a survécu à plusieurs gouvernements. Ils en concluent que le programme doit être efficace d'une façon quelconque. Les membres de la direction et du personnel confirment que l'une des principales forces de ce programme est sa conception, c'est-à-dire qu'il est structuré pour être dirigé par un groupe de bénévoles « passionnés et dévoués » qui font partie de la collectivité, et ce sont eux qui prennent les décisions qui touchent la collectivité. Les membres de la direction soulignent aussi l'engagement d'Industrie Canada / FedNor à l'égard de ce programme.

Les membres du personnel d'Industrie Canada / FedNor confirment aussi que le personnel bénévole du programme est un des aspects du programme qui le rendent si efficace. En fait, ils se soucient du fait que cet aspect du programme ne soit pas adéquatement reconnu par le gouvernement fédéral. Les membres du personnel expliquent aussi que le programme est efficace parce qu'il permet à la collectivité de bénéficier des services offerts par le gouvernement (non seulement des services offerts par le gouvernement fédéral, mais de ceux offerts par le gouvernement en général puisqu'il n'y a plus vraiment de bureaux du gouvernement provincial dans ces collectivités).

Toutefois, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor conviennent que certains aspects du programme pourraient être améliorés pour que celui-ci soit plus efficace. Bon nombre de ces aspects sont semblables à ceux identifiés par les représentants des SADC. En voici quelques-uns souvent mentionnés.

- ▶ **Fonds alloués au programme** – Plusieurs types de commentaires formulés font état de la nature inadéquate des ressources financières consacrées au programme. D'abord, de nombreux répondants considèrent que les fonds d'exploitation ne sont pas adéquats et ce, pour plusieurs raisons. Ces fonds ne couvrent habituellement que les coûts associés à quatre employés à temps plein et ils ne suffisent souvent pas à couvrir le coût des activités et des compétences requises pour mettre en oeuvre le programme dans la collectivité. De plus, selon certains, les SADC et Industrie Canada / FedNor croient que toutes les SADC doivent obtenir la somme totale de 250 000 \$, ce qui n'est pas le cas et ce qui ne devrait pas être le cas. Ceux qui ont fait des commentaires à ce sujet sont d'avis que certaines SADC doivent recevoir des fonds d'exploitation plus élevés, que d'autres doivent recevoir des fonds moins élevés et que la répartition des fonds devrait reposer sur les besoins réels. Lorsqu'on a demandé aux répondants si les fonds d'exploitation octroyés étaient appropriés ou non, ceux-ci ont expliqué que même si certains membres du personnel des SADC étaient en place depuis le tout début, ces employés n'avaient aucun régime de pension et les fonds d'exploitation

fournis ne permettraient pas de fournir à ces employés des avantages sociaux appropriés.

En ce qui concerne les fonds d'investissement, certains membres du personnel sont d'avis que les montants qui y sont alloués ne sont pas appropriés pour certaines SADC, tandis que d'autres croient que les limites de financement devraient être augmentées. Toutefois, bon nombre d'entre eux croient que cette question n'est pas vraiment de la plus grande importance et qu'elle ne doit pas faire l'objet d'un examen plus approfondi.

Toujours à propos des fonds alloués au programme, un membre du personnel conclut en ces termes : « fournissez les fonds et les ressources requises ou retirez-vous du programme ».

- ▶ **Travail de bureau** – Les membres du personnel croient que le travail de bureau requis, bien que nécessaire, doit être mieux coordonné. On croyait que le logiciel The Exceptional Assistant (TEA) réglerait quelques-uns des problèmes, mais c'est un processus difficile qui a donc connu une certaine résistance au sein des SADC pour ce qui est des exigences en matière de présentation de rapports. Certains expliquent que les exigences d'Industrie Canada / FedNor ne sont pas nécessairement déraisonnables, mais que, parfois, elles ne sont pas coordonnées au sein de l'organisation.
- ▶ **Conseil d'administration** – Les membres du personnel reconnaissent qu'il est difficile de faire des commentaires négatifs sur les conseils d'administration puisque les membres de ces conseils sont des bénévoles qui font don de leur temps au programme parce qu'ils croient en leur collectivité. Toutefois, selon quelques personnes, les conseils d'administration des SADC doivent être renforcés : les groupes doivent être plus hétérogènes (et représenter une gamme plus vaste de perspectives au sein de la collectivité); il doit y avoir plus de changements au sein de la composition du conseil pour qu'il y ait du sang neuf (la composition de certains conseils est pratiquement la même depuis des années; les membres ne font que changer de poste au sein du conseil).
- ▶ **Répartition géographique** – Certains membres du personnel font état de l'inégalité de la répartition géographique des SADC, ce qui les rend parfois moins efficaces. Certaines SADC doivent parfois desservir une très vaste zone géographique, tandis que d'autres doivent elles desservir une population très nombreuse (lesquelles, le font remarquer d'autres membres du personnel, sont habituellement situées près des grands centres urbains et ont probablement accès à plus de ressources complémentaires que celles des collectivités plus isolées).

### *Intervenants*

À l'instar des représentants des SADC et d'Industrie Canada / FedNor interrogés, les intervenants croient qu'il s'agit d'un excellent programme et que ce programme est efficace parce qu'il est axé sur la collectivité, qu'il est mis en oeuvre par un excellent groupe formé de bénévoles des conseils d'administration et de membres du personnel dévoués et que ce programme est crédible dans la collectivité. Toutefois, certains font état de quelques secteurs où il y a place à améliorations, par exemple, il faudrait permettre l'accès à un capital plus élevé, lequel pourrait ne pas être directement fourni par Industrie Canada / FedNor (Industrie Canada / FedNor pourrait s'entendre avec DRHC pour que toutes les SADC prennent en charge la mise en oeuvre du programme des prestations pour activité indépendante dans leur collectivité). D'autres sont d'avis que les SADC doivent mieux se faire connaître dans leur collectivité. Selon un intervenant, le programme semble être devenu de plus en plus bureaucratique au cours des dernières années, et même s'il est important que les SADC rendent compte au gouvernement fédéral à propos des différents aspects de la mise en oeuvre du programme, les exigences en matière de présentation de rapports doivent être simplifiées.

### *Études de cas*

D'après les données limitées provenant des études de cas, les initiatives des SADC sont plus efficaces lorsque les besoins de la collectivité sont clairement définis et lorsque l'initiative repose sur ces besoins. Dans certains cas, comme dans le cas du projet *Tracez le portrait!* de Simcoe Nord et des initiatives de formation des agents de développement économique des bandes des Premières nations, il était nécessaire de réaliser une analyse de situation et une évaluation des besoins afin de déterminer quelle démarche pourrait répondre aux besoins. Dans d'autres cas, comme pour la création du campus satellite Wilfrid Laurier à Brantford, la volonté et la nécessité d'établir une université au niveau local avaient déjà été identifiées, et la SADC a élaboré un plan stratégique et d'affaires et a dirigé l'effort visant à combler ce besoin.

#### **5.3.6 Dans quelle mesure le gouvernement fédéral est-il visible en ce qui concerne la prestation des programmes et des services?**

##### *Examen des documents*

Divers documents démontrent que l'établissement de SADC dans les collectivités augmente la visibilité du gouvernement fédéral dans ces collectivités. Le *Sommaire du plan stratégique u programme de Développement des collectivités* produit dans le cadre de l'atelier de décembre 2000 fait aussi état de la question touchant la visibilité du

gouvernement fédéral au sein du programme. Pour répondre à cette question, le Bureau du portefeuille de l'industrie a collaboré avec les organismes de développement régional et FedNor afin d'étudier l'état de la visibilité du gouvernement fédéral et de définir des façons dont elle peut être améliorée dans le cadre du programme de DC. À cet égard, Industrie Canada / FedNor a déterminé que les communications entre le Ministère, ses partenaires et ses clients devaient être améliorées et que les SADC devaient mettre en oeuvre une stratégie de communication. Pour ce faire, la stratégie suivante a été élaborée<sup>11</sup> :

- ▶ désigner du personnel clé au sein d'Industrie Canada / FedNor qui sera en charge de l'approche coordonnée en matière de communication dans le cadre du programme de DC;
- ▶ élaborer et mettre en oeuvre des mesures visant à améliorer les voies de communication avec les SADC. Ces mesures doivent comprendre la préparation d'un bulletin de communication interne permettant aux SADC d'être mieux informées à propos des activités d'Industrie Canada / FedNor;
- ▶ mettre en oeuvre une initiative de logo d'identification facilitant l'adoption d'une dénomination sociale ou commerciale comprenant le texte « Société d'aide au développement des collectivités » ou « Community Futures Development Corporation » et lancer une campagne de marketing à l'échelle provinciale;
- ▶ collaborer avec d'autres organismes de développement régional pour élaborer et mettre en place une identité fédérale nationale et des mesures de communication dans le cadre du programme de DC.

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC expliquent qu'ils font tout en leur pouvoir pour que la présence du gouvernement fédéral soit perçue dans la mise en oeuvre du programme de DC. Ils affirment que la source du financement est indiquée à tous ceux qui reçoivent des fonds et qu'ils reconnaissent le rôle du gouvernement fédéral dans toutes les présentations, allocutions, réunions, conférences et autres formes de communications publiques. Les affiches, le papier à en-tête, les sites Web, les profils des collectivités, les kiosques, les publicités et autres documents affichent aussi les logos d'Industrie Canada / FedNor. Lorsqu'elles produisent des communiqués de presse, les SADC veillent à ce que chaque communiqué reconnaisse la

---

<sup>11</sup> *Sommaire du plan stratégique du programme de Développement des collectivités*, décembre 2000.



contribution d'Industrie Canada / FedNor. Une personne mentionne que plusieurs entreprises de sa collectivité reconnaissent la générosité d'Industrie Canada / FedNor et du programme de DC. Certains répondants ajoutent que le ministre et les députés régionaux participent souvent à des annonces importantes au sujet du programme de DC.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor s'entendent pour dire que les SADC font les efforts qu'il faut pour augmenter la visibilité du gouvernement fédéral dans le cadre des programmes et des services offerts. Par exemple, on souligne que les SADC reconnaissent adéquatement la contribution du gouvernement fédéral à leurs projets dans les affiches, le papier à en-tête, les annonces et les dépliants qu'elles produisent. On ajoute que les SADC augmentent la visibilité du gouvernement fédéral par la mise en oeuvre d'autres programmes fédéraux.

Néanmoins, certains membres du personnel indiquent que le niveau de visibilité du fédéral repose grandement entre les mains de chaque SADC. D'autres ajoutent que l'initiative de logo d'identification n'a pas augmenté la visibilité du gouvernement fédéral.

### **5.3.7 Quels sont les facteurs qui ont facilité la mise en oeuvre du programme de DC ou qui lui ont nui?**

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

D'après les entrevues réalisées, les facteurs suivants sont habituellement perçus comme étant des facteurs qui contribuent à la réussite du programme de DC :

- ▶ **partenariats** – les partenariats sont essentiels à la réussite des activités de développement économique dans la collectivité et au processus d'accès au capital pour les entreprises clientes;
- ▶ **promotion** – les activités de promotion telles que l'initiative de logo d'identification, les sites Web, la présence des bureaux et du personnel des SADC au sein des collectivités, les cas de réussite paraissant dans les médias locaux et la représentation des intérêts communautaires par les membres bénévoles du conseil sont toutes perçues comme étant des activités importantes de promotion;
- ▶ **régie** – dans ce secteur, les facteurs les plus importants cités comprennent la prise de décisions au niveau local, la souplesse du programme de DC en ce qui concerne l'élaboration de solutions créatives et innovatrices aux problèmes

économiques locaux, l'obligation redditionnelle des membres professionnels de chaque SADC auprès d'un conseil d'administration local et une relation de travail solide et coopérative avec Industrie Canada / FedNor.

- ▶ **services / qualité des services fournis** – dans ce domaine, les forces du programme qui ont été mentionnées comprennent des services de consultation directs et personnalisés aux entreprises et particuliers qui désirent démarrer un nouveau projet d'affaires, réorienter une entreprise existante, et autres, ainsi que l'accès à des conseils en matière de développement des exportations.

Les répondants ont aussi souligné que les réseaux régionaux et l'ASADCO ont contribué aux résultats obtenus et à la réussite du programme.

Certains répondants mentionnent les obstacles suivants en ce qui concerne la mise en oeuvre efficace du programme de DC :

- ▶ **accès à des services dans les deux langues officielles** – on considère que l'insuffisance des ressources pour couvrir les dépenses additionnelles associées à la prestation de services bilingues est un obstacle important;
- ▶ **régie** – en ce qui a trait à la régie, on mentionne le manque d'autonomie des conseils d'administration locaux (p. ex., toute dépense supérieure à 100 000 \$ requiert une autorisation);
- ▶ **prestation des services au niveau communautaire et local** – dans ce contexte, les obstacles identifiés ont trait à la relation avec Industrie Canada / FedNor et comprennent des exigences croissantes en matière de présentation de rapports à Industrie Canada / FedNor et de demandes d'information de dernière minute. On mentionne aussi le fait que des changements fréquents sont faits au sein de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor, ce qui a un impact sur la continuité et le processus décisionnel pour les SADC et ce qui a parfois entraîné une mauvaise communication et la diffusion de messages variés. De plus, les répondants croient que les écarts entre les niveaux de financement du Sud et du Nord de l'Ontario résultant des liens plus étroits entretenus par les SADC du Nord avec Industrie Canada / FedNor sont un autre facteur dont il faut tenir compte. Enfin, les délais d'exécution trop longs d'Industrie Canada / FedNor pour approuver les prêts importants représentent aussi, selon eux, un autre obstacle;
- ▶ **services / qualité des services fournis** – certains sont d'avis que les délais relatifs aux demandes de financement associées à d'autres programmes sont un facteur qui entraîne parfois l'abandon de projets de valeur. Selon eux, la limite

supérieure des prêts est trop basse. On suggère donc d'augmenter cette limite de 175 000 \$ à 200 000 \$. Une SADC mentionne que, parfois, les ressources sont insuffisantes pour avoir recours à des services professionnels extérieurs de révision des demandes de financement à propos de projets très spécialisés et très techniques;

- ▶ **géographie** – les obstacles géographiques mentionnés comprennent les ressources insuffisantes pour couvrir les frais de déplacement des SADC qui desservent des zones ayant une grande superficie et des collectivités éloignées;
- ▶ **personnel** – les répondants font état des défis associés à la conservation du personnel qualifié en raison du niveau des salaires et des lacunes en matière de planification de la relève;
- ▶ **logiciel *The Exceptional Assistant*** – le logiciel TEA est une grande source de frustration pour de nombreuses SADC; plusieurs critiquent l'utilité de ce logiciel. Certains expliquent qu'ils ont récemment suivi une autre formation et ils espèrent que les problèmes ont été résolus.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Ci-dessous sont présentés quelques-uns des facteurs qui, selon le personnel, ont contribué à l'atteinte de résultats et à la réussite du programme :

- ▶ **partenariats** – un membre de la direction explique que le programme a profité d'un partenariat réel puisque des fonctionnaires d'Industrie Canada / FedNor étaient toujours dans les services extérieurs;
- ▶ **promotion** – selon les répondants, l'ajout récent de l'initiative de logo d'identification a grandement contribué à la promotion du programme partout en Ontario, surtout pour Industrie Canada / FedNor.
- ▶ **régie** – la mise en oeuvre du programme au niveau local et la prise de décisions au niveau de la collectivité sont des facteurs essentiels qui contribuent à la réussite du programme. Comme d'autres l'ont mentionné, le fait que les conseils d'administration soient composés de représentants de l'industrie, de la collectivité, du milieu universitaire, et autres, a aussi contribué au succès du programme;
- ▶ **prestation des services au niveau communautaire et local** – selon les répondants, l'établissement d'ententes pluriannuelles avec les SADC a

grandement contribué à la réalisation des objectifs du programme. Selon eux, les réseaux régionaux et, en particulier, la mise en commun des investissements (mise à l'essai dans certaines régions) sont d'excellents mécanismes pour la mise en oeuvre efficace du programme;

- ▶ **services / qualité des services fournis** – comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le personnel croit que l'ensemble des services offerts dans le cadre du programme ont été essentiels à sa réussite.

D'autres part, selon les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor, voici quelques-uns des facteurs qui ont nui à l'atteinte des résultats ou à la réussite du programme.

- ▶ **partenariats** – un des obstacles définis dans ce domaine constitue le fait que certaines SADC travaillent en partenariat avec d'autres organisations fédérales ou provinciales pour accroître leur budget d'exploitation et leurs services. Bien que cela puisse paraître positif, les capacités du personnel des SADC sont parfois trop sollicitées et il n'est plus en mesure d'assumer leurs responsabilités en vertu du programme de DC;
- ▶ **accès aux services dans les deux langues officielles** – même s'il s'agit d'une question qui relève plus du gouvernement fédéral que d'Industrie Canada / FedNor, les membres de la direction d'Industrie Canada / FedNor soulignent que le manque de constance dans l'application de la *Loi sur les langues officielles* représente un obstacle, surtout depuis qu'Industrie Canada / FedNor a décidé d'appliquer rigoureusement les articles de la Loi, ce qui a eu des incidences sur les ressources. Étant donné que des SADC nouvellement désignées comme étant bilingues n'avaient pas de personnel bilingue, l'application de la Loi a été difficile et cela a eu des incidences négatives sur les ressources au sein d'Industrie Canada / FedNor puisque l'organisation a fourni des ressources additionnelles à ces SADC en particulier pour qu'elles embauchent du personnel bilingue;
- ▶ **régie** – certains membres sont d'avis que la structure des conseils d'administration constitue un obstacle à l'efficacité du programme dans certaines SADC et que certains conseils d'administration sont moins puissants que d'autres;
- ▶ **prestation des services au niveau communautaire et local** – selon un membre du personnel, la prestation des programmes et services au niveau communautaire et local comporte deux aspects. Il s'agit d'une méthode efficace, en particulier pour ce programme, mais il est difficile d'assurer la mise en place de la structure

adéquate de comptabilisation. Un membre du personnel explique qu'en ce qui concerne la prestation des programmes et des services au niveau communautaire et local, les SADC n'ont pas profité d'un nombre suffisant d'occasions de partage des meilleures pratiques et qu'elles n'ont donc pas utilisé le réseau de prestation des programmes et des services au niveau communautaire et local à sa pleine capacité;

- ▶ **services / qualité des services fournis** – étant donné la vaste gamme des services offerts dans le cadre du programme et des budgets d'exploitation prévus, on explique qu'il est difficile pour les SADC d'avoir du personnel compétent dans tous les domaines requis. On croit aussi qu'étant donné la vaste gamme de services offerts, il est difficile de trouver les ressources requises pour fournir tous ces services ou pour établir un ordre de priorités quant à la prestation des services. À cet égard, certains membres du personnel font remarquer que des SADC connaissent des difficultés parce qu'elles essaient de combler les besoins de tous et que cela nuit à l'efficacité de la prestation globale des services;
- ▶ **logiciel *The Exceptional Assistant*** – certains membres de la direction et du personnel considèrent que ce logiciel est un obstacle important à l'efficacité du programme; toutefois, certaines améliorations récemment apportées au logiciel TEA contribueront certainement à éliminer quelques-uns des obstacles;
- ▶ **personnel** – les représentants d'Industrie Canada / FedNor considèrent que le roulement du personnel des SADC constitue un problème dans certaines SADC.

### **5.3.8 Le programme de DC est-il l'approche la plus appropriée pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats voulus?**

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC s'entendent pour dire que le programme de DC, de la manière dont il est conçu et mis en oeuvre, est la méthode la plus appropriée d'atteindre les objectifs définis et d'obtenir les résultats voulus. Une des principales raisons mentionnées est la structure de la régie, qui comprend un conseil d'administration formé de membres bénévoles qui ont une grande expérience du milieu des affaires et qui connaissent bien l'économie locale. Le programme de DC est perçu comme étant un programme dynamique et souple qui répond aux besoins locaux. On croit que la composition des conseils d'administration peut et doit refléter les besoins des collectivités.

Plusieurs personnes interrogées sont d'avis que la relation entre les SADC et Industrie

Canada / FedNor et que la capacité des SADC de travailler en étroite collaboration avec d'autres SADC est un facteur important de la réalisation des objectifs. Des commentaires positifs ont été formulés à propos de la relation existant entre les SADC et Industrie Canada / FedNor. En général, les répondants sont d'avis qu'Industrie Canada / FedNor fournit de bonnes idées et une bonne orientation aux SADC. Toutefois, certains croient qu'Industrie Canada / FedNor envoie parfois des messages variés aux SADC. De plus, en ce qui concerne la relation avec Industrie Canada / FedNor, de nombreux représentants des SADC du sud de l'Ontario sont d'avis que, même si le réseau de SADC constitue le moyen le plus efficace de mettre en oeuvre le programme de DC, certaines inégalités existent entre les SADC du Nord et du Sud en ce qui concerne l'accès global aux ressources de FedNor dans le cadre du programme. Aucun programme comparable n'existe dans le Sud de l'Ontario, ce qui rend la réalisation des objectifs visés et l'atteinte des résultats voulus encore plus difficiles.

Certains répondants indiquent clairement que les SADC jouent un rôle approprié en matière de DEC. Ils ajoutent que les petites municipalités ne sont pas nécessairement bien placées pour penser ou agir de manière stratégique sans aucune aide lorsqu'elles doivent élaborer un plan de développement économique axé sur les besoins de la région.

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

La plupart des membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor interrogés croient que le programme de DC, de la manière dont il est conçu et mis en oeuvre, n'est pas la méthode la plus efficace de réaliser les objectifs établis et d'atteindre les résultats voulus. Ils ajoutent qu'il est tout de même plutôt difficile de ne pas tenir compte des 15 années de succès connues par le programme. Néanmoins, certains membres du personnel expliquent quels sont les défis associés à ce genre de programme. Les défis les plus fréquemment soulignés se rapportent à la relation tripartite entre Industrie Canada / FedNor (qui fournit le financement et à qui il faut rendre compte), le personnel des SADC (qui rend compte aux conseils d'administration et non à Industrie Canada / FedNor) et les conseils d'administration des SADC (qui croient devoir rendre compte à la collectivité et non à Industrie Canada / FedNor).

#### *Intervenants*

Le principal message transmis par les intervenants est que la conception du programme, l'autonomie et la crédibilité des conseils d'administration et le personnel dévoué et actif dans la collectivité sont des facteurs clés de la réussite du programme de DC. Plusieurs expliquent que, selon eux, la conception et le mode de prestation du programme de DC sont des modèles qui devraient être utilisés par d'autres organisations fédérales et provinciales en matière de prestation de programmes. On considère que ce programme

est très dynamique et très efficace en ce qui concerne les programmes, les services et le financement fournis aux entreprises et aux organismes communautaires. Toutefois, certains craignent que les SADC deviennent trop bureaucratisées à cause des exigences accrues en matière de surveillance et d'obligation de rendre compte imposées par le gouvernement fédéral.

**5.3.9 Industrie Canada et FedNor ont-ils pris les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs visés (p. ex., planification et formation)?**

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La plupart des membres de la direction et des conseils d'administration des SADC croient qu'Industrie Canada / FedNor a pris les mesures nécessaires pour répondre aux objectifs du programme de DC en planifiant et en fournissant la formation requise aux membres du personnel et des conseils d'administration. La plupart sont d'avis que l'établissement de réseaux régionaux et de l'ASADCO a grandement contribué à mettre en place des occasions d'apprentissage, à permettre le partage des meilleures pratiques et à offrir des occasions de formation et de perfectionnement professionnel. Quelques répondants indiquent aussi qu'ils utilisent le site Web pancanadien des SADC.

Quelques membres de la direction des SADC font état de quelques lacunes en matière de formation. Ils croient surtout qu'une plus grande formation devrait être offerte en ce qui concerne la gestion du processus de recouvrement des mauvaises créances, qu'une meilleure orientation devrait être fournie en matière de procédure de faillite et que de la formation devrait aussi être offerte sur la manière de faciliter les processus de planification stratégique. Plusieurs intervenants mentionnent aussi la formation en ce qui concerne le logiciel TEA (p. ex., des cours de recyclage, d'autres cours de formation lorsque les SADC comptent du nouveau personnel, la mise à jour des compétences lors de chaque mise à jour du logiciel, etc.).

Quelques personnes suggèrent qu'une série de pratiques normalisées soit établie pour les conseils d'administration et serve de ressources aux SADC. Par exemple, quelques SADC mentionnent qu'elles ont établi leurs propres lignes directrices en matière de conflit d'intérêt pour les membres du conseil d'administration.

Quelques suggestions ont aussi été formulées en vue que des formulaires standards soient fournis pour épargner des coûts (p. ex., pour les demandes de prêt, les billets à ordre, les demandes de DEC, etc.).

Une personne suggère aussi que le programme de DC devrait pouvoir compter sur les services d'un avocat et d'un comptable qui pourrait fournir des conseils juridiques ou des

avis comptables sur demande et contre rémunération. Cette personne est aussi d'avis qu'une telle mesure éviterait tout problème de conflit d'intérêt.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

En général, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor s'entendent pour dire que des améliorations pourraient être apportées dans ce domaine, Industrie Canada / FedNor a pris les mesures requises pour répondre aux objectifs visés en effectuant la planification et en offrant la formation requises de manière directe ou par l'entremise de l'ASADCO ou des réseaux régionaux. Les commentaires formulés à propos du rôle joué par Industrie Canada / FedNor, l'ASADCO et les réseaux régionaux paraissent dans le **tableau 7**.



<b>Tableau 7 : Contributions en matière de planification et de formation</b>		
<b>Partie</b>	<b>Contribution</b>	<b>Améliorations / commentaires</b>
Industrie Canada / FedNor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plan stratégique de DC élaboré en décembre 2000, ainsi que d'autres initiatives de planification stratégique de gestion de FedNor.</li> <li>▶ La Section des politiques et de la planification a affecté du personnel qui fournit des services d'orientation fonctionnelle pour appuyer la mise en oeuvre du programme.</li> <li>▶ D'autres efforts ont récemment été menés.</li> <li>▶ Des fonds sont octroyés aux réseaux régionaux pour qu'ils tiennent des réunions deux fois par année.</li> <li>▶ Des fonds sont octroyés à la conférence nationale pour qu'un membre du personnel et un membre du conseil d'administration de chaque SADC puisse assister à la conférence.</li> <li>▶ Groupe de travail interne de DC</li> <li>▶ Certains séminaires</li> <li>▶ Certains outils, tels que le Bulletin de politiques de DC et le manuel de comptabilité, ont été créés et sont très efficaces.</li> <li>▶ De la formation sur le logiciel TEA a été offerte.</li> <li>▶ Il y a beaucoup d'interactions individuelles entre l'agent responsable du programme et le gestionnaire ou le président du conseil d'administration (on n'en parle pas beaucoup parce que ce sont des démarches non formelles, mais elles sont très importantes).</li> <li>▶ Industrie Canada / FedNor encourage les stratégies qui tiennent compte des objectifs de formation dans les budgets d'exploitation des SADC.</li> <li>▶ Recherche sur les politiques relatives au programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plus d'occasions de formation doivent être offertes au personnel.</li> <li>▶ L'intégration du DC et des responsabilités d'Industrie Canada / FedNor doit être mieux planifiée.</li> <li>▶ Pour ce faire, Industrie Canada / FedNor dispose de ressources limitées.</li> <li>▶ La formation doit être plus représentative des besoins relatifs à l'emploi; un plus grand dialogue doit être entrepris pour identifier les besoins communs en matière de formation.</li> <li>▶ Dans certains cas, la formation pourrait être obligatoire.</li> <li>▶ Des ressources beaucoup plus importantes pourraient être consacrées à la formation et à la planification.</li> <li>▶ La formation et la planification doivent faire partie intégrante des activités.</li> </ul>

Tableau 7 : Contributions en matière de planification et de formation		
Partie	Contribution	Améliorations / commentaires
ASADCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ De nombreuses occasions de formation efficaces sont offertes.</li> <li>▶ Dernièrement, la proactivité et l'efficacité se sont améliorées; plus grand rôle de leadership.</li> <li>▶ Le taux de participation à la conférence annuelle est bon et cette conférence est utile; elle permet le partage d'idées et les conférenciers sont intéressants.</li> <li>▶ Excellent partenaire dans ce domaine.</li> <li>▶ L'apprentissage électronique est une démarche relativement nouvelle qui sera utile.</li> <li>▶ Le site Web fait une promotion efficace des meilleures pratiques.</li> <li>▶ De grands progrès et une bonne planification stratégique ont été réalisés au cours des deux dernières années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La formation et la planification doivent faire partie intégrante de la culture d'entreprise des SADC.</li> <li>▶ La formation doit être plus représentative des besoins relatifs à l'emploi; un plus grand dialogue doit être entrepris pour identifier les besoins communs en matière de formation.</li> <li>▶ Dans certains cas, la formation pourrait être obligatoire.</li> <li>▶ Des ressources beaucoup plus importantes pourraient être consacrées à la formation et à la planification.</li> <li>▶ La formation et la planification doivent faire partie intégrante des activités.</li> </ul>
Réseaux régionaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ De bonnes initiatives ont été entreprises récemment.</li> <li>▶ Occasions efficaces de partage d'idées.</li> <li>▶ Progrès en vue de la régionalisation des SADC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les efforts dans ce domaine ne sont pas très grands.</li> </ul>

#### 5.4 Conclusions et recommandations

Le programme de DC, par l'entremise des SADC, a contribué à augmenter la sensibilisation à l'égard des programmes et des services gouvernementaux auprès des collectivités desservies grâce à la prestation directe de programmes, aux partenariats établis avec des initiatives gouvernementales et aux initiatives d'orientation et d'information relatives à ces programmes et services.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les SADC contribuent à augmenter la sensibilisation à l'égard des enjeux locaux, en particulier par l'entremise d'initiatives de planification stratégique communautaire.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les objectifs et les résultats voulus relatifs au programme de DC sont clairement définis

et sont acceptés par les SADC et Industrie Canada/FedNor. En fait, dans de nombreux cas, les objectifs du programme sont les mêmes que les objectifs des SADC.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

De nombreuses activités ont été ajoutées : certaines sont facultatives, d'autres non; certaines s'appliquent au programme dans son ensemble, d'autres s'appliquent à des SADC en particulier. Certaines activités ont été modifiées; quelques-unes ont été interrompues. Certains de ces ajouts et certaines de ces modifications ont produit des résultats positifs, par exemple l'initiative de l'identificateur commun. D'autre part, certaines de ces activités posent des défis, par exemple l'exigence de fournir des services bilingues. Dans de nombreux cas, les ressources requises pour mettre en oeuvre les activités de base du programme, sans parler des activités plus complexes, sont considérées comme étant inadéquates. En fait, si ce programme ne bénéficiait pas de l'appui des nombreux bénévoles des conseils d'administration (et d'autres initiatives) des 57 SADC, lesquels bénévoles consacrent énormément de temps au programme, ce dernier serait grandement moins efficace étant donné les ressources actuelles allouées au programme de DC de l'Ontario.

**Recommandation n° 6 : Il est recommandé que de nouvelles activités non facultatives ne soient ajoutées au programme de DC que si elles sont directement reliées aux objectifs précis du programme ou que si elles sont requises par les politiques gouvernementales. Des ressources supplémentaires devraient être obtenues afin de couvrir la totalité des coûts associés aux nouvelles activités, telles que des services bilingues et des services continus.**

**Recommandation n° 7 : Il est aussi recommandé qu'Industrie Canada/FedNor élabore et mette en oeuvre un mécanisme permettant que le travail réalisé par un grand nombre de bénévoles au sein des conseils d'administration du programme soit mieux reconnu.**

Le personnel et le réseau de bénévoles du programme en constituent les aspects les plus efficaces. De plus, ce qui rend le programme particulièrement efficace, c'est qu'il est mis en oeuvre au niveau de la collectivité par des gens de la collectivité qui prennent des décisions à propos d'enjeux qui touchent la collectivité. Toutefois, certains secteurs sont sujets à amélioration, par exemple, comme nous l'avons déjà indiqué, il est nécessaire de faire plus de publicité (un aspect dont tiennent compte certaines initiatives promotionnelles plus récentes) et de mieux équilibrer les exigences en matière de traitement des documents.

**Recommandation n° 8 : Il est recommandé qu'une structure plus clairement définie**

**soit mise en place pour l'obtention de rapports et d'autres informations auprès des SADC. Cette structure devrait identifier le point central de contact auquel l'information doit être présentée de sorte que les exigences en matière de déclaration applicables aux SADC ne soient ni excessives ni répétitives. La nécessité de produire des rapports n'en serait pas réduite puisqu'il est reconnu que cette information est essentielle.**

Les SADC assurent la visibilité du gouvernement fédéral dans le cadre des programmes et services fournis en reconnaissant la contribution du gouvernement fédéral et en mettant en oeuvre d'autres programmes fédéraux.

**Aucune recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

De nombreux partenariats participent à ce programme, dont un partenariat entre Industrie Canada/FedNor et les SADC, ainsi que des partenariats avec les collectivités, d'autres programmes, d'autres paliers de gouvernement et des associations de gens d'affaires. Ces partenariats sont essentiels à la réussite de la mise en oeuvre et de la prestation du programme. De plus, l'initiative de l'identificateur commun a facilité la promotion du programme dans son ensemble au sein de la province. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les principes fondamentaux de ce programme, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un programme local dans le cadre duquel les décisions sont prises au niveau local, constituent des éléments clés de sa réussite. Enfin, il est essentiel que la vaste gamme de services offerts par l'entremise du programme soit reconnue comme étant un élément clé de la réussite globale du programme.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Les facteurs qui font obstacle à la mise en oeuvre efficace du programme comprennent les coûts associés à la conformité à la *Loi sur les langues officielles* – ces coûts ont été assumés par Industrie Canada/FedNor, ainsi que par les SADC touchés. Même si plusieurs reconnaissent que les relations entre Industrie Canada/FedNor et les SADC n'ont pas toujours été harmonieuses, elles semblent maintenant plus stables, comme le démontrent certaines initiatives récentes mises de l'avant dans le cadre d'un partenariat entre ces deux organismes. Le logiciel TEA est un projet qui s'est avéré extrêmement frustrant pour tous ceux concernés; toutefois, la plupart admettent que des améliorations sont à portée de vue. L'insuffisance des ressources financières et des ressources humaines sont aussi des facteurs qui ont nui à la réussite de ce programme.

**Recommandation n° 9 : Industrie Canada/FedNor, en collaboration avec l'ASADCO et les SADC individuels, devrait poursuivre ses efforts en vue d'améliorer le logiciel TEA pour que le fardeau de présentation des rapports continue d'être géré le plus**

**efficacement possible et pour maximiser l'accès à de l'information à jour et de grande qualité à des fins décisionnelles.**

Il fait peu de doute que la prestation du programme au niveau de la collectivité, par l'entremise du réseau de SADC de l'Ontario, constitue l'approche la plus appropriée pour l'atteinte des objectifs et des résultats voulus en matière de DC. La réussite de ce programme repose sur le fait qu'il est axé sur la collectivité et qu'il fait partie intégrante de l'atteinte des objectifs, en particulier des objectifs du programme.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Même s'il est possible et nécessaire de faire encore mieux, Industrie Canada/FedNor a pris les mesures de planification et de formation requises pour atteindre les objectifs visés. Des initiatives efficaces ont été entreprises avec l'aide d'Industrie Canada/FedNor, de l'ASADCO et des réseaux régionaux, lesquels ont été bien accueillis au sein de la structure du programme.

**Recommandation n° 10 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor continue d'appuyer les initiatives de planification et de formation en place telles que la conférence annuelle de l'ASADCO et les rencontres des réseaux régionaux. De plus, Industrie Canada/FedNor devrait continuer à évaluer la nécessité de concevoir de nouvelles initiatives de formation ou des initiatives renouvelées pour tous ceux oeuvrant au sein de ce programme, qu'il s'agisse du personnel d'Industrie Canada/FedNor, du personnel des SADC ou des membres des conseils d'administration.**

## **6.0 Surveillance du rendement / saisie des données**

### **6.1 Questions de recherche**

Dans quelle mesure des objectifs / mesures du rendement réalistes ont-ils été établis?

Quels sont les indicateurs clés quant aux résultats produits par le programme de DC?

### **6.2 Aperçu des résultats**

Selon le personnel d'Industrie Canada/FedNor, les indicateurs de rendement du programme sont clairement définis par les ententes avec les SADC individuelles. Selon les SADC, ces indicateurs sont définis dans le cadre de leur processus de planification annuel, lequel définit aussi des objectifs spécifiques pour le programme. En général, les SADC se sentent aptes à assurer le suivi et à produire des rapports en ce qui concerne les résultats obtenus en matière de services aux entreprises et d'accès au capital. Toutefois, le personnel des SADC et d'Industrie Canada/FedNor est d'avis que le rendement est plus difficile à évaluer en ce qui concerne les activités de planification stratégique communautaire et de DEC.

Les documents du programme de DC identifient une vaste gamme d'indicateurs de résultats quantitatifs, ainsi que certains indicateurs quant à la satisfaction des clients. Les SADC affirment que leurs indicateurs de résultats clés sont établis sur une base annuelle. Selon le personnel des SADC et d'Industrie Canada/FedNor, le rendement défini par les indicateurs d'Industrie Canada/FedNor fait l'objet de rapports trimestriels.

### **6.3 Résultats détaillés**

#### **6.3.1 Dans quelle mesure des objectifs / mesures du rendement réalistes ont-ils été établis?**

##### *Examen des documents*

D'après le *Sommaire du plan stratégique du programme de Développement des collectivités*, Industrie Canada / FedNor recueille une vaste gamme d'informations relatives au genre et à la quantité des activités menées par chaque SADC. Ces informations sont recueillies des façons suivantes : demandes de renouvellement annuel; rapports d'activité trimestriels, états vérifiés; procès-verbaux des réunions; communications directes faites par les fonctionnaires. Lors de l'atelier de planification stratégique en décembre 2000, on a défini la nécessité d'établir un système plus efficace

permettant la collecte, le traitement et l'analyse de l'information et des données provenant des SADC dans de meilleurs délais. Ci-dessous sont indiquées les étapes du processus qui pourrait être utilisé pour atteindre cet objectif<sup>12</sup> :

- ▶ définir les informations et les données dont a besoin Industrie Canada / FedNor pour assurer le suivi du rendement et gérer le programme de DC efficacement;
- ▶ revoir tous les outils et tous les procédés de collecte d'informations et de données et colliger ces outils et procédés en un système efficace;
- ▶ contribuer à l'amélioration du logiciel TEA 2000 et de la formation offerte dans ce domaine aux SADC;
- ▶ mettre en oeuvre un processus de production de rapports électroniques;
- ▶ créer une base de données complète sur les SADC qui permettra le traitement et l'analyse efficaces et en temps opportun de l'information et des données;
- ▶ veiller à ce que les données soient utilisées de manière à améliorer la gestion du programme d'Industrie Canada / FedNor et à ce qu'elles soient retransmises aux SADC pour que celles-ci puissent comparer et améliorer leur rendement.

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La plupart des SADC croient que grâce à leur processus de planification annuelle, elles peuvent fixer des objectifs spécifiques pour le programme en ce qui concerne les attentes en matière de crédit et le contact avec les clients / intervenants. Elles peuvent aussi fixer des points de repère pour les différentes initiatives du programme. En général, les SADC croient qu'elles sont en mesure d'assurer le suivi et de faire rapport à propos des résultats atteints pour la mise en oeuvre des services aux entreprises et l'accès au capital. Selon elles, le rendement est beaucoup plus difficile à évaluer pour ce qui est des activités de planification stratégique communautaire et de développement économique.

Les SADC expliquent que le suivi du rendement est effectué sur une base continue et qu'il fait l'objet de rapports trimestriels présentés à Industrie Canada / FedNor.

De nombreuses SADC ajoutent que leurs résultats en matière de rendement sont communiqués sur une base périodique à leurs partenaires, à leurs clients et à d'autres

---

<sup>12</sup> *Sommaire du plan stratégique du programme de Développement des collectivités*, décembre 2000.

parties concernées lors des assemblées générales annuelles.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

La plupart des personnes interrogées sont d'avis que les objectifs en matière de rendement ont été clairement définis dans les ententes établies avec chaque SADC. Certaines personnes ajoutent que grâce aux ententes pluriannuelles, une plus grande attention pourra être apportée au processus de planification, aux résultats visés et à l'évaluation que celle qui a été apportée jusqu'à présent. On croit que ces ententes obligeront les conseils d'administration à accorder plus d'attention aux ententes établies et, par le fait même, aux objectifs de rendement prévus dans ces ententes.

Certaines personnes sont d'avis que peu d'efforts ont été menés dans ce domaine, mais un membre du personnel explique qu'il est important d'établir un équilibre approprié entre l'obligation redditionnelle et la mise en oeuvre du programme. Toutefois, on indique que les conseils d'administration doivent aussi rendre compte à leur collectivité et que des objectifs et mesures doivent donc être établis.

Le personnel d'Industrie Canada / FedNor s'inquiète que seule l'information quantitative soit évaluée. On explique que ce programme connaît de bons résultats sur le plan qualitatif (surtout en ce qui concerne les initiatives de DEC) et que peu d'efforts ont été menés à ce jour pour évaluer le rendement qualitatif. Selon un membre du personnel, il faut de l'aide dans ce domaine.

Un autre défi doit être relevé : l'évaluation doit tenir compte de l'environnement négatif. Par exemple, on doit évaluer les impacts du programme à propos de l'exode des jeunes.

Le personnel, en particulier dans le Sud de l'Ontario, est d'avis que l'évaluation ne tient pas compte d'un facteur important, soit l'impact des fonds octroyés en vertu du programme sur la capacité des SADC de mettre en oeuvre d'autres programmes et, par le fait même, l'impact produit par ces programmes.

### **6.3.2 Quels sont les indicateurs clés quant aux résultats produits par le programme de DC?**

*Examen des documents*

Les documents associés au programme de DC font ressortir les indicateurs génériques essentiels suivants :

- ▶ nombre de dossiers d'investissement;



- ▶ quantité de services techniques fournis;
- ▶ investissement généré;
- ▶ montant total des prêts;
- ▶ emplois créés et maintenus;
- ▶ nombre et type de dossiers en matière de développement local;
- ▶ hausse en % du revenu d'affaires des entreprises;
- ▶ nombre de nouvelles SADC / CLDE créées;
- ▶ nombre et type de services améliorés créés;
- ▶ valeur totale des prêts, garanties d'emprunt et participation au capital du fonds d'investissement des SADC / CLDE;
- ▶ nombre de prêts et de garanties d'emprunt;
- ▶ nombre d'emplois créés et maintenus;
- ▶ nombre d'entreprises toujours actives après trois ans;
- ▶ nombre de nouvelles entreprises démarrées;
- ▶ nombre d'entreprises élargies;
- ▶ nombre d'entreprises maintenues;
- ▶ montant du financement accru (toutes les sources y compris le capital);
- ▶ nombre de bénévoles;
- ▶ autres sources de revenu du programme (fédéral), p. ex., SEPA;
- ▶ quantité de services aux entreprises (consultation, information, formation et services techniques);
- ▶ demandes reçues / approuvées / rejetées / recommandées;
- ▶ perte sur créance.

De plus, un certain nombre d'indicateurs associés à la satisfaction des clients ont été établis, dont les suivants<sup>13</sup> :

- ▶ avantages relatifs au programme;
- ▶ accessibilité du service;
- ▶ capacité de répondre aux besoins des clients;
- ▶ temps de réponse;
- ▶ clarté des documents;
- ▶ courtoisie du personnel;
- ▶ compétence du personnel;
- ▶ orientation fournie pendant le processus;
- ▶ qualité du service fourni.

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

---

<sup>13</sup> Industrie Canada. *Annexe B : Éléments de données génériques critiques / Indicateurs de résultats.*

---

Les SADC expliquent que leurs indicateurs de résultats clés ont été établis sur une base annuelle dans le cadre de leur entente avec Industrie Canada / FedNor.

Un répondant se questionne sur la validité d'utiliser le taux de pertes sur prêts comme indicateur de rendement.

En ce qui concerne la SADC *Thunder Bay Ventures*, les indicateurs économiques de la collectivité sont aussi évalués dans le cadre de l'initiative *Fast Forward*.

De nombreux répondants croient qu'il est difficile de mesurer les avantages à long terme du DEC. Selon eux, on pourrait évaluer la capacité du programme de DC d'obtenir la contribution d'autres participants et de créer des partenariats puisque les SADC sont souvent les premiers organismes à contribuer à un projet et puisqu'elles encouragent d'autres organismes à participer aux projets.

Certaines personnes interrogées craignent qu'Industrie Canada / FedNor ne s'intéresse qu'aux prêts, aux emplois et aux clients et qu'un niveau d'intérêt insuffisant soit accordé aux indicateurs des résultats en matière de DEC. Selon ces personnes, cela encouragerait les SADC à mettre l'accent sur les prêts, peut-être au détriment du DEC.

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

La majorité des membres du personnel sont d'avis que l'information requise dans les rapports trimestriels sert à identifier les indicateurs clés du programme. Ils ajoutent que ces indicateurs sont habituellement quantitatifs; néanmoins, bon nombre d'entre eux croient que c'est un bon point de départ. Le personnel confirme aussi que ces rapports ne recueillent pas d'information sur les impacts des activités de DEC, lesquels sont différents des impacts relatifs aux services aux entreprises et aux activités d'accès au capital.

Les indicateurs communs mentionnés sont des indicateurs financiers (montant pour les prêts) et économiques (nombre d'emplois, retombées, etc.). Un membre du personnel mentionne que les indicateurs sont tous de nature positive, que rien n'est prévu pour mesurer l'échec (p. ex., les emplois perdus).

En général, le personnel est d'avis que des efforts ont été menés pour établir des indicateurs de rendement et pour évaluer le rendement, mais que plus d'efforts doivent être faits dans ce domaine, en particulier en ce qui a trait aux indicateurs qualitatifs. Le personnel croit aussi que les SADC n'accordent toujours pas de valeur à cette information.

#### **6.4 Conclusions et recommandations**

Les objectifs, les mesures et les indicateurs relatifs au rendement sont d'abord établis par les SADC dans le cadre de leur processus de planification annuelle, puis sont ensuite confirmés par Industrie Canada/FedNor dans les ententes avec les SADC individuelles. Il existe aussi des indicateurs standards/communs pour toutes les SADC qui font l'objet de rapports trimestriels présentés à Industrie Canada/FedNor. Ce processus semble être efficace pour établir des objectifs et des mesures réalistes pour chaque SADC, ainsi que pour établir une mesure de base pour l'évaluation du rendement d'après la SADC, la région et le programme à l'aide d'indicateurs communs associés aux services aux entreprises et à l'accès au capital. Toutefois, les objectifs et les mesures d'évaluation du rendement pour la planification stratégique communautaire et le DEC sont moins clairement définis.

**Recommandation n° 11 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor, en collaboration avec l'ASADCO et les SADC individuelles, définisse des indicateurs plus pertinents et plus utiles de rendement en ce qui concerne les initiatives de DEC et de planification stratégique communautaire.**

## **7.0 Résultats et impacts**

### **7.1 Questions de recherche**

Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il augmenté la participation et l'utilisation en ce qui concerne les programmes, les services et l'information?

Dans quelle mesure les entreprises aidées par les SADC ont-elles mieux profiter des occasions commerciales et des possibilités de financement plus nombreuses offertes aux clients?

Combien de nouvelles entreprises ont été directement établies grâce au programme de DC?

Combien d'emplois ont été directement créés grâce au programme de DC?

Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il appuyé le développement économique des collectivités et a-t-il aidé les collectivités à se développer et à se diversifier par la planification stratégique communautaire, les services aux entreprises et l'accès au capital?

Dans quelle mesure les SADC ont-elles fournis des services améliorés et ciblés aux communautés et groupes visés (p. ex., les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones)?

Des impacts et des conséquences non voulus ont-ils été constatés?

Les résultats sont-ils atteints de la manière la plus rentable possible selon le niveau des ressources existantes?

Comment les clients évaluent-ils les divers aspects des services qui leur sont fournis?

Dans quelle mesure les SADC atteignent-elles les personnes visées et les groupes ciblés?

### **7.2 Aperçu des résultats**

Le personnel des SADC et d'Industrie Canada/FedNor indique que les services de consultation aux entreprises, d'orientation à d'autres programmes fédéraux et provinciaux, ainsi que les dispositions de financement conjoint, relatifs au programme de DC a entraîné une hausse de la participation et de l'utilisation en ce qui concerne les autres programmes, services et informations du gouvernement. C'est ce que démontrent

deux des études de cas incluses dans la présente étude : celle portant sur la formation des agents de développement économique des bandes des Premières nations et celle portant sur la création d'un centre régional pour le développement et l'innovation des entreprises.

L'enquête réalisée auprès des clients des SADC démontre que l'aide des SADC a engendré d'autres occasions commerciales. Les SADC et Industrie Canada/FedNor fournissent quelques exemples pour démontrer que le programme a aidé les entreprises à tirer profit des occasions commerciales offertes et a aussi contribué à multiplier d'autres investissements. Les rapports trimestriels illustrent bien le pouvoir multiplicateur de ces investissements. Les rapports trimestriels indiquent qu'au cours des trois derniers exercices, le pouvoir multiplicateur des investissements relatifs au programme étaient d'environ un, c'est-à-dire que pour chaque dollar investi dans les collectivités, un autre dollar a été investi par une autre source. Ce pouvoir multiplicateur a même atteint 1,43 au cours de l'exercice 2002-2003, mais seulement des données partielles sont disponibles pour cet exercice.

Les représentants des SADC et la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor affirment que le programme a engendré l'établissement de nouvelles entreprises et la création de nouveaux emplois. L'enquête réalisée auprès des clients des SADC indique que 41 p. 100 des clients qui ont contracté un emprunt ont démarré une entreprise et que les clients avaient, en moyenne, créé 3,2 nouveaux emplois grâce à l'aide fournie par une SADC. Cette tendance est encore plus marquée lorsqu'on examine les rapports trimestriels puisque ces derniers indiquent que sur une période de moins de trois exercices, 2 387 nouvelles entreprises ont été établies et 6 753 nouveaux emplois ont été créés. D'après les statistiques sur la main-d'oeuvre de l'Ontario (pour les régions rurales et les petites localités seulement), les emplois créés à la suite du programme au cours des trois dernières années représentent presque 1 p. 100 de la main-d'oeuvre totale dans les secteurs visés par le programme.

Selon les SADC, les trois principales activités du programme sont considérées comme étant essentielles au DEC. Selon la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor, la plupart des efforts des SADC dans le cadre du programme de DC ont contribué au DEC et ont aidé les collectivités à se développer et à se diversifier. Plusieurs exemples sont fournis dans ce domaine.

Bien que certaines SADC aient mis en place des initiatives spécifiques pour améliorer les services fournis aux jeunes, aux femmes, aux Autochtones et aux francophones, bon nombre d'entre elles n'ont pas mis en place d'activités ciblant ces groupes. Les représentants d'Industrie Canada/FedNor confirment que certaines SADC ont accompli des efforts importants pour améliorer les services offerts à ces groupes tandis que d'autres SADC ont peu fait dans ce domaine. Les représentants des SADC et d'Industrie

Canada/FedNor fournissent de nombreux exemples du genre d'initiatives mises en place.

Les représentants des SADC, la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor, ainsi que les intervenants, identifient difficilement les impacts et effets non voulus produits par le programme. Chaque groupe définit certains impacts positifs, et Industrie Canada/FedNor et les SADC définissent quelques impacts négatifs. Toutefois, tous sont d'avis que ce programme est efficace et qu'il accomplit ce qu'il doit accomplir.

Les résultats indiqués dans ce rapport illustrent que les représentants des SADC, la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor et les intervenants sont tous d'avis que le programme produit les résultats voulus et ce, de la manière la plus rentable possible. Selon eux, la contribution apportée par le grand nombre de bénévoles des conseils d'administration est le facteur qui a le plus grandement contribué à la rentabilité du programme.

Les clients des SADC devaient indiquer leur niveau de satisfaction en évaluant les divers services des SADC sur une échelle de 1 (aucunement satisfait) à 10 (extrêmement satisfait). Le niveau moyen de satisfaction indiqué est extrêmement élevé dans tous les cas. La courtoisie du personnel a reçu la cote la plus élevée, soit une cote de 9,8 sur 10, et le délai de service a reçu la cote la moins élevée, soit une cote de 8,8 sur 10.

Les clients des SADC sont d'avis que les services des SADC sont assez bien connus dans les collectivités. Les SADC sont elles d'avis qu'elles réussissent à atteindre les groupes visés. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor croient en général que les SADC réussissent en partie à atteindre les groupes visés mais que la plupart d'entre elles pourraient s'améliorer dans ce domaine.

### **7.3 Résultats détaillés**

#### **7.3.1 Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il augmenté la participation et l'utilisation en ce qui concerne les programmes, les services et l'information?**

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Selon les SADC, la participation et l'utilisation en ce qui concerne les autres programmes, services et renseignements gouvernementaux ont augmenté grâce à leurs services de consultation aux entreprises, leurs services de référence à d'autres programmes fédéraux et provinciaux et souvent grâce à des dispositions de financement conjoint. Toutefois, elles ne fournissent aucun commentaire détaillé sur l'importance de cette augmentation et elles ne semblent avoir aucun mécanisme en place pour assurer le

suivi de ce genre d'information..

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

En général, les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor s'entendent pour dire que même s'ils ne peuvent pas indiquer de manière précise dans quelle mesure le programme de DC a augmenté la participation et l'utilisation en ce qui concerne les programmes, les services et les renseignements, bon nombre de résultats déjà signalés indiquent que les SADC jouent un rôle important dans ce domaine, par exemple :

- ▶ elles sont responsables d'**offrir** certains de ces programmes, de ces services et de ces renseignements (p. ex., CSECO, prestations pour activité indépendante, PAC, etc.);
- ▶ elles forment des **partenariats** avec les organismes responsables d'autres programmes et services dans la collectivité (p. ex., PARI, les chambres de commerce, EDC, SAE, etc.);
- ▶ elles font la **promotion** d'une vaste gamme de programmes et de services dans le cadre de leurs activités communautaires (p. ex., lors d'expositions commerciales, etc.).

*Études de cas*

Deux études de cas démontrent comment les SADC encouragent les entreprises et les entrepreneurs de la collectivité à participer plus activement aux programmes et aux services gouvernementaux et faire une plus grande utilisation de ces programmes et services. D'abord, le programme de formation des agents de développement économique des bandes des Premières nations comprenait des présentations d'Industrie Canada / FedNor, d'AINC, de la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario et d'autres programmes gouvernementaux sur les types de programmes et les possibilités de financement disponibles pour les collectivités des Premières nations. Depuis la fin de la formation l'année dernière, les ADEB ont commencé à fournir de l'information sur les programmes aux entreprises locales et aux dirigeants des collectivités, de l'information qui leur était auparavant inconnue, ce qui a contribué à augmenter la participation aux programmes.

Ensuite, la création du CRDIE de Valley Heartland a rendu la SADC plus visible et a entraîné une augmentation du nombre de clients désirant se prévaloir des services du centre. De plus, la présence du PARI du CNRC dans l'immeuble a donné lieu à la mise

en oeuvre de programmes de consultation technique en matière d'innovation et de programmes de financement à l'intention des entreprises et des entrepreneurs de la région, lesquels n'auraient probablement pas eu accès à ces services sans l'aide du bureau local.

### **7.3.2 Dans quelle mesure les entreprises aidées par les SADC ont-elles mieux profiter des occasions commerciales offertes aux clients?**

#### *Enquête auprès des clients des SADC*

Lorsqu'on a demandé aux clients quels étaient les avantages découlant de l'aide fournie par les SADC, quelques-uns ont répondu que ces avantages se rattachaient aux possibilités commerciales, par exemple :

- ▶ augmentation du nombre de clients, élargissement des marchés, hausse des affaires (15 % de tous les répondants);
- ▶ hausse des ventes, des revenus ou des profits (3 %);
- ▶ hausse des exportations (1 %).

#### Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC

Selon les SADC, elles ont aidé les entreprises à mieux profiter des possibilités commerciales offertes par l'entremise du programme. Dans certains cas, des exemples spécifiques sont fournis, mais aucun fait supplémentaire n'a été fourni dans le processus d'entrevue. Parmi les exemples cités, notons le programme Nouveaux exportateurs aux États frontaliers (NEEF), dans le cadre duquel au moins une SADC fait de la promotion auprès de ses clients, mais finance aussi son inscription. Une SADC peut aussi parrainer la participation de ses clients aux expositions commerciales, lesquelles offrent d'excellentes occasions commerciales dans certains cas.

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Bien que bon nombre de répondants n'aient donné aucune commentaire à ce sujet, on explique en général que les SADC ont aidé les entreprises à mieux profiter des occasions commerciales qui leur sont offertes, par exemple, en les exposant aux possibilités d'exportation. D'autres répondants donnent en exemple les occasions commerciales découlant du tourisme, celles découlant de nouvelles industries, etc.



*Études de cas*

Une des études de cas porte sur la manière dont les SADC aident les entreprises. La SADC de Valley Heartland fournit des services de consultation aux entreprises, ainsi que des services de marketing et de planification pour les aider à déterminer comment elles peuvent profiter davantage des occasions d'affaires qui leur sont offertes. D'autres partenaires du CRDIE, comme le PARI et le *Lanark North Leeds Enterprise Centre*, fournissent respectivement des conseils techniques et des services de planification aux entreprises, lesquels services sont complémentaires aux services fournis directement aux entreprises par Valley Heartland.

**7.3.3 Dans quelle mesure les entreprises aidées par les SADC ont-elles mieux profiter des possibilités de financement offertes aux clients?**

*Examen des documents*

L'étude du sommaire des rapports trimestriels présentés au cours des trois derniers exercices démontre que les SADC ont grandement augmenté l'accès des clients à des occasions de financement additionnelles. Le **tableau 8** présente le sommaire des résultats obtenus dans ce domaine.

Tableau 8 : Sommaire de l'effet de levier des SADC				
Description	2000-2001	2001-2002	2002-2003*	Total pour 2,5 ans*
<b>Activités d'investissement</b>				
<b>Nord de l'Ontario</b>				
Investissements des SADC	27 575 329 \$	29 939 337 \$	9 293 522 \$	66 808 188 \$
Investissements à effet de levier	25 372 209 \$	30 264 305 \$	11 418 434 \$	67 054 948 \$
Ratio de levier financier	0,92 \$	1,01 \$	1,23 \$	1,00 \$

<b>Tableau 8 : Sommaire de l'effet de levier des SADC</b>				
<b>Description</b>	<b>2000-2001</b>	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003*</b>	<b>Total pour 2,5 ans*</b>
<b>Sud de l'Ontario</b>				
Investissements des SADC	20 889 592 \$	20 565 468 \$	9 787 094 \$	51 242 154 \$
Investissements à effet de levier	22 814 612 \$	21 513 460 \$	15 814 074 \$	60 142 146 \$
Ratio de levier financier	1,09 \$	1,05 \$	1,62 \$	1,17 \$
<b>Total pour l'Ontario</b>				
Investissements des SADC	48 464 921 \$	50 504 804 \$	19 077 616 \$	118 047 341 \$
Investissements à effet de levier	48 186 821 \$	51 777 665 \$	27 232 508 \$	127 196 994 \$
Ratio de levier financier	0,99 \$	1,03 \$	1,43 \$	1,08 \$
<b>Services de consultation aux entreprises</b>				
<b>Nord de l'Ontario</b>				
Investissements à effet de levier	4 195 905 \$	1 577 715 \$	285 000 \$	6 058 620 \$
<b>Sud de l'Ontario</b>				
Investissements à effet de levier	6 857 996 \$	2 281 153 \$	1 890 235 \$	11 029 384 \$
<b>Total pour l'Ontario</b>				
Investissements à effet de levier	11 053 901 \$	3 858 868 \$	2 175 235 \$	17 088 004 \$
* Les résultats de 2002-2003 ne se rapportent qu'aux deux premiers trimestres. Par conséquent, la colonne du total ne se rapporte qu'à 2,5 ans.				

Le tableau démontre que pour chaque dollar investi par le fonds d'investissement, environ un dollar est investi par un autre organisme. De plus, sans fournir d'aide financière directe, les services de consultation aux entreprises ont permis aux entreprises de recevoir plus de 17 millions de dollars sous forme d'investissements provenant d'autres sources en moins de trois exercices financiers.

*Enquête auprès des clients des SADC*

Une fois de plus, lorsqu'on a demandé aux clients des SADC de quelle manière leur organisme profitait de l'aide des SADC, certains d'entre eux (10 % de tous les répondants) ont répondu que leur organisme profitait d'un effet de levier financier (financement supplémentaire ou accès à d'autres sources de financement).

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La majorité des SADC expliquent qu'elles ont pu obtenir du financement additionnel à effet de levier pour leurs clients. Selon elles, les banques à charte, les coopératives d'épargne et de crédit, ainsi que la Banque de développement du Canada, participent souvent à des ententes de financement conjoint si les SADC y participent aussi. Les SADC ont aussi réussi à permettre l'accès à d'autres fonds publics, en particulier pour les projets de DEC.

Certaines SADC ont indiqué pendant le processus d'entrevue que le ratio de levier financier est de 1:2 dans certains cas. Une SADC du Nord de l'Ontario explique qu'elle a prêté 9 millions de dollars depuis 1986 et que l'effet de levier financier produit par cette somme a été de 19 millions de dollars (SADC d'Algoma Est). Une autre SADC explique qu'elle a investi 7 millions de dollars et que cette somme a produit un levier financier de 14 millions de dollars (SADC de Sault Ste. Marie). Enfin, une autre SADC a investi 5 millions de dollars et cette somme a généré des investissements additionnels de 6 millions de dollars (Timmins).

Un membre d'un conseil d'administration mentionne que, parfois, seuls les conseils fournis ont permis aux entreprises d'avoir accès à d'autres sources de financement.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor expliquent que l'information fournie dans les rapports trimestriels démontrent de quelle manière les SADC ont permis à leurs clients d'obtenir du financement additionnel grâce à l'effet de levier financier. Dans certains cas, les SADC ont aidé les clients à élaborer des plans d'affaires et à mieux se préparer à entrer en contact avec une institution financière, même avec une institution qui avait d'abord refusé leur demande.

*Études de cas*

L'étude de cas de Valley Heartland démontre aussi comment les SADC aident leurs clients à obtenir du financement additionnel par l'effet de levier financier. Parfois, Valley

Heartland fait un investissement stratégique pour appuyer l'entreprise à l'aide de son programme habituel, soit un investissement pouvant aller jusqu'à 125 000 \$. Valley Heartland a aussi accès au Fonds de capital-risque communautaire, qui peut fournir des niveaux de financement plus élevés, soit de 200 000 \$ à 500 000 \$. Dans certains cas, les clients de Valley Heartland peuvent aussi être admissibles à des fonds du PARI pour des projets d'innovation.

### 7.3.4 Combien de nouvelles entreprises ont été directement établies grâce au programme de DC?

#### *Examen des documents*

L'examen du sommaire des rapports trimestriels présentés au cours des trois derniers exercices financiers démontre que les SADC ont grandement contribué à l'établissement de nouvelles entreprises par l'entremise de leurs investissements et de leurs services de consultation aux entreprises. Le **tableau 9** ci-dessous présente un sommaire de ces résultats.

<b>Tableau 9 : Sommaire des nouvelles entreprises établies</b>				
<b>Description</b>	<b>2000-2001</b>	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003*</b>	<b>Total pour 2,5 ans*</b>
<b>Nord de l'Ontario</b>				
Activités d'investissement	335	376	69	780
Services de consultation aux entreprises	52	121	71	244
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>497</b>	<b>140</b>	<b>1,024</b>
<b>Sud de l'Ontario</b>				
Activités d'investissement	192	212	126	530
Services de consultation aux entreprises	238	214	381	833
<b>Total</b>	<b>430</b>	<b>426</b>	<b>507</b>	<b>1 363</b>
<b>Total pour l'Ontario</b>				
Activités d'investissement	527	588	195	1 310
Services de consultation aux entreprises	290	335	452	1 077

Tableau 9 : Sommaire des nouvelles entreprises établies				
Description	2000-2001	2001-2002	2002-2003*	Total pour 2,5 ans*
Total	817	923	647	2 387
* Les résultats de 2002-2003 ne se rapportent qu'aux deux premiers trimestres. Par conséquent, la colonne du total ne se rapporte qu'à 2,5 ans.				

Au total, 6 398 entreprises ont reçu du financement par l'entremise des services d'investissement du DC. Les 1 310 nouvelles entreprises créées à la suite de ces activités représentent donc 20 % des clients de ces activités. De plus, 4 708 entreprises se sont prévaluées des services de consultation aux entreprises. Les 1 077 nouvelles entreprises créées à la suite de ces activités (sur 2,5 ans) représentent donc 23 % de la clientèle. Ces données sont impressionnantes puisqu'elles signifient que plus d'un client sur 5 des SADC a établi une nouvelle entreprise dans le Nord de l'Ontario ou en région rurale dans le Sud de l'Ontario, qu'il ait obtenu ou non du financement.

#### *Enquête auprès des clients des SADC*

On a demandé aux clients qui ont obtenu un prêt d'une SADC si ce prêt avait principalement aidé une nouvelle entreprise ou une entreprise existante. Le **tableau 10** ci-dessous démontre que près de la moitié des 382 clients qui ont obtenu un prêt et qui ont été interrogés ont utilisé ce prêt pour démarrer une nouvelle entreprise. Il est intéressant de noter que la proportion de nouvelles entreprises est environ le double de celle indiquée dans les rapports trimestriels, selon lesquels seulement 20 % des prêts octroyés avaient contribué au démarrage d'une nouvelle entreprise.

Tableau 10 : Comment les prêts des SADC ont-ils été utilisés?	
Pour aider :	%
Au démarrage d'une nouvelle entreprise	41 %
À l'expansion d'une entreprise existante	32 %
À la stabilisation d'une entreprise existante	22 %
Autre	5 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>382</b>

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les SADC indiquent que leurs activités ont contribué au démarrage de nouvelles entreprises. Toutefois, la plupart d'entre elles sont d'avis que les rapports trimestriels indiquent de manière plus fiable l'importance de leur contribution. Certaines des SADC fournissent des données approximatives en ce qui concerne le nombre de démarrages de nouvelles entreprises.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor indiquent que l'information comprise dans les rapports trimestriels fournit des données précises sur le nombre de nouvelles entreprises qui ont été directement créées grâce au programme de DC. Toutefois, la plupart d'entre eux confirment que les activités du programme ont permis le démarrage d'un certain nombre de nouvelles entreprises dans ces collectivités.

*Études de cas*

Les études de cas ne portent pas directement sur cette question; la plupart mettent l'accent sur les projets de développement des collectivités plutôt que sur l'appui aux entreprises. Toutefois, pour ce qui est de l'établissement du campus satellite de l'Université Wilfrid Laurier à Brantford, il est démontré que les sommes dépensées par les étudiants et le personnel de l'université en frais d'hébergement, en repas et en loisirs a contribué à la revitalisation de l'économie de Brantford. Plusieurs nouvelles entreprises ont été créées dans le secteur de l'alimentation et des loisirs et des entreprises existantes ont augmenté leur chiffre d'affaires.

### **7.3.5 Combien d'emplois ont été directement créés grâce au programme de DC?**

*Examen des documents*

Les rapports trimestriels fournissent de l'information précieuse sur le nombre d'emplois créés grâce au programme de DC. Le **tableau 11** présente le sommaire de cette information.

<b>Tableau 11 : Sommaire des emplois créés</b>				
<b>Description</b>	<b>2000-2001</b>	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003*</b>	<b>Total pour 2,5 ans*</b>
<b>Nord de l'Ontario</b>				
Activités d'investissement	1 260	1 206	215	2 681

Tableau 11 : Sommaire des emplois créés				
Description	2000-2001	2001-2002	2002-2003*	Total pour 2,5 ans*
Services de consultation aux entreprises	118	293	94	505
Total	1 378	1 499	309	3 186
<b>Sud de l'Ontario</b>				
Activités d'investissement	793	823	592	2 208
Services de consultation aux entreprises	474	503	382	1 359
Total	1 267	1 326	974	3 567
<b>Total pour l'Ontario</b>				
Activités d'investissement	2 053	2 029	807	4 889
Services de consultation aux entreprises	592	796	476	1 864
Total	2 645	2 825	1 283	6 753
* Les résultats de 2002-2003 ne se rapportent qu'aux deux premiers trimestres. Par conséquent, la colonne du total ne se rapporte qu'à 2,5 ans.				

Les données de Statistique Canada indiquent qu'en 2002, la main-d'oeuvre des régions autres que les régions métropolitaines de recensement se chiffrait à 857 700 en Ontario. Les emplois créés en 2,5 ans grâce au programme de DC en Ontario représentent donc près de 1 % (0,8 %) de la main-d'oeuvre totale dans les régions visées par les SADC.

#### *Enquête auprès des clients des SADC*

Les clients interrogés indiquent que l'aide fournie par les SADC a contribué à la création de nouveaux emplois dans leurs organismes dans 71 % des cas ou au maintien d'emplois existants dans 53 % des cas. Le nombre d'emplois créés ou maintenus est indiqué dans le **tableau 12** ci-dessous. Ce tableau démontre que, pour tous les organismes qui ont obtenu l'aide des SADC, 3,2 nouveaux emplois ont en moyenne été créés tandis que 3,0 emplois existants ont été maintenus. Bien que ces résultats aient été obtenus à la suite d'une enquête limitée, ils démontrent que le programme contribue grandement à la création et au maintien d'emplois dans les collectivités desservies par le programme en Ontario.

Tableau 12 : Nombre d'emplois à temps plein et à temps partiel		
Nombre	Créés	Maintenus
Aucun	29 %	47 %
Un	16 %	11 %
Deux	17 %	11 %
Trois	13 %	9 %
Quatre	6 %	7 %
Cinq	5 %	2 %
6 à 10	9 %	7 %
Plus de 10	5 %	6 %
Moyenne du nombre d'emplois	3,2	3
<b>Nombre de répondants</b>	<b>417</b>	<b>417</b>

*Membres de la direction et des conseils d'administration*

Selon les SADC, les rapports trimestriels indiquent de manière plus précise l'importance de leur contribution en matière de création d'emplois. Certaines des SADC fournissent des données approximatives en ce qui concerne le nombre d'emplois créés grâce au programme de DC. Par exemple, la SADC d'Algoma est indiquée que 1 254 emplois ont été créés ou maintenus pour une population de 30 000 habitants.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor indiquent que l'information comprise dans les rapports trimestriels fournit des données précises sur le nombre de nouveaux emplois créés grâce au programme de DC. Toutefois, la plupart d'entre eux confirment que les activités du programme ont permis la création d'emplois dans ces collectivités.

**7.3.6 Dans quelle mesure le programme de DC a-t-il appuyé le développement économique des collectivités et a-t-il aidé les collectivités à se développer et à se diversifier par la planification stratégique communautaire, les services aux**



## **entreprises et l'accès au capital?**

### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC soulignent l'importance de maintenir les trois éléments du programme. Ils conviennent que la contribution des SADC à la planification stratégique communautaire, à la mise en oeuvre des programmes, aux services aux entreprises et à l'accès au capital est un élément essentiel pour l'atteinte des objectifs du programme. Ils sont d'avis que chaque « pilier » ou élément principal du programme est complémentaire aux autres éléments.

### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor expliquent que la majorité du travail exécuté par les SADC dans le cadre du programme de DC a contribué au développement économique des collectivités et a aidé les collectivités à se développer et à se diversifier. Voici ci-dessous quelques exemples précis fournis dans le présent rapport.

*Projet mis sur pied en vue de permettre la survie d'une station de ski dans le Nord de l'Ontario.*

*Projet visant à rassembler diverses parties concernées en vue de gérer un aéroport dans le Nord de l'Ontario et de permettre à la région de continuer à attirer le tourisme.*

*Établissement d'une usine d'éthanol à Chatham-Kent.*

*Création d'un campus universitaire satellite à Brantford.*

*Banque et poste de radio d'une collectivité des Premières nations desservie par la SADC de Two Rivers.*

### *Études de cas*

Plusieurs études de cas portent sur des projets directement reliés au développement économique des collectivités. Une étude de cas porte sur le rôle de la SADC dans la prestation des services aux entreprises, ce qui est directement relié au développement économique des collectivités. Dans l'étude de cas en question, la création du CRDIE dirigé par la SADC de Valley Heartland, a regroupé les services offerts aux entreprises par les gouvernements fédéral, provincial et municipal sous un seul toit, ce qui a permis l'établissement d'un centre de service unique et plus efficace qui offre des services complets et coordonnés aux entreprises locales. Plusieurs autres études de cas portent sur des projets de planification stratégique et de développement économique des collectivités. Par exemple, le projet de formation des ADEB de la Première nation

Waubetek a permis aux agents d'offrir de meilleurs services aux entreprises locales, et ce projet devrait aussi permettre un développement économique accru dans la région. Un autre projet, l'établissement du campus satellite Wilfrid Laurier à Brantford, avait comme principal objectif de fournir aux habitants de la région de meilleures possibilités d'études supérieures. Toutefois, ce projet a aussi produit des résultats secondaires importants comme la revitalisation et l'amélioration de plusieurs immeubles patrimoniaux, le démarrage de plusieurs petites entreprises et l'augmentation des possibilités d'emploi au niveau local.

**7.3.7 Dans quelle mesure les SADC ont-elles fournis des services améliorés et ciblés aux communautés et groupes visés (p. ex., les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones)?**

*Examen des documents*

L'accès au programme et la qualité des services fournis à certains groupes de clients comme les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones sont clairement définis comme étant des secteurs cibles du programme de DC. Outre l'information déjà mentionnée en ce qui concerne les jeunes et l'application de la *Loi sur les langues officielles*, la stratégie élaborée par Industrie Canada / FedNor en vue d'améliorer l'accès au programme et la qualité des services fournis à ces groupes cibles comprend les démarches suivantes :<sup>14</sup>

- ▶ offrir la formation requise;
- ▶ fournir les données sur la composition démographique des zones desservies;
- ▶ recueillir et analyser les données sur les services déjà offerts à ce groupes;
- ▶ encourager les relations de travail entre ces groupes et les SADC;
- ▶ revoir et divulguer les obligations contractuelles relatives à la *Loi sur les langues officielles*;
- ▶ désigner et cibler les fonds d'investissements;
- ▶ utiliser des stagiaires provenant de ces groupes;
- ▶ ajouter des conditions spécifiques aux contrats;
- ▶ assurer la diversité de la clientèle.

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La mesure dans laquelle les SADC fournissent des services améliorés et mieux ciblés aux collectivités et aux groupes visés dépend grandement des besoins perçus et des facteurs

---

<sup>14</sup> *Sommaire du plan stratégique du programme de Développement des collectivités*, décembre 2000.

sociaux et économiques uniques associés à chaque région. Dans l'ensemble, les SADC ne visent pas de groupes en particulier et elles ne croient pas que cela soit nécessaire. Elles expliquent que leur programme est offert à tous et qu'il est assez souple pour répondre aux besoins de tous les groupes de leur collectivité.

Certaines SADC ont offert des séminaires et des ateliers spéciaux ciblant les **femmes** entrepreneures et elles font partie de diverses associations de femmes d'affaires. En règle générale, les femmes ne sont pas perçues comme étant un groupe devant être visé par des programmes spéciaux.

La section 4.3.2.2 du présent rapport traite de projets spéciaux s'adressant aux **jeunes** et fournit divers exemples de tels projets, notamment les séminaires d'entrepreneuriat dans les écoles secondaires, la commandite des prix remis aux jeunes entrepreneurs, l'embauche de jeunes stagiaires au sein des SADC, le financement d'un programme de développement de jeunes entrepreneurs, l'appui fourni aux compétitions de planification commerciale dans les écoles secondaires, les programmes de bourse et le programme « Qui veut devenir millionnaire ».

Dans les régions où la population **francophone** est assez nombreuse pour que des services bilingues soient fournis, les SADC offrent de tels services ou ont entrepris des efforts qui leur permettront d'offrir ces services. Dans certains cas, le milieu des affaires francophone est représenté par des membres faisant partie du conseil d'administration. Une SADC explique qu'elle assure le suivi de la participation des francophones à son programme de prêt de manière à ce que les francophones de la collectivité y soient adéquatement représentés.

Certaines SADC ne desservent pas de population **autochtone** importante. Cinq SADC offrent des services ciblant des collectivités des Premières nations ou d'anciennes collectivités des Premières nations. Les SADC qui desservent des groupes des Premières nations ont pris les mesures requises pour assurer une représentation adéquate de la population autochtone au sein du conseil d'administration. Quelques SADC expliquent qu'elles travaillent en étroite collaboration avec les groupes des Premières nations pour la mise en oeuvre de divers projets de DEC. Certaines des personnes interrogées ajoutent que les besoins de la population autochtone de leur région sont comblés par l'entremise d'autres programmes gouvernementaux.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Selon les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor, la mesure dans laquelle les SADC fournissent des services améliorés et mieux ciblés aux collectivités et aux groupes visés, comme les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones, dépend grandement de la SADC. Ils ajoutent que le personnel accorde une grande importance aux efforts visant à cibler ces groupes dans le cadre du programme. Parmi les efforts spécifiques menés, notons les suivants :

- ▶ **Jeunes** – Certaines SADC offre des programmes tels que des prêts à taux d'intérêt peu élevés pour les jeunes, des micro-prêts pour des emplois d'été pour étudiants, des programmes de récompense pour jeunes entrepreneurs, de la formation pour jeunes entrepreneurs, des camps d'entrepreneuriat et de nombreux autres projets. D'autres SADC travaillent en collaboration avec des écoles secondaires ou visitent les écoles de leur région. Dans la région de Patricia, les ateliers offerts dans le cadre d'une exposition commerciale s'adressaient aux jeunes. La région de Rainy Rivers offre du financement axés spécialement sur les jeunes.
- ▶ **Femmes** – Certaines SADC travaillent en partenariat avec PARO (un groupe de femmes d'affaires) en vue d'offrir des services de défense des entreprises et d'accès aux prêts. Selon un membre du personnel, les femmes ne reçoivent pas les services qu'elles devraient recevoir et des réseaux de femmes devraient être rétablis. Certaines SADC participent à des activités organisées dans le cadre de la semaine de la femme.
- ▶ **Autochtones** – Cinq SADC autochtones fournissent des services améliorés à ce groupe cible dans certaines régions géographiques. Selon un membre du personnel, la plus grande faiblesse du programme est qu'aucun lien de ce genre n'a pu être établi avec de tels groupes dans certaines régions. Toutefois, des percées ont maintenant été réalisées, en particulier grâce aux SADC autochtones.
- ▶ **Francophones** – Des efforts supplémentaires sont menés en ce qui concerne ce groupe cible. De nombreuses SADC ont récemment été désignées comme étant bilingues, et celles-ci tentent de répondre aux exigences définies. Néanmoins, certaines SADC ont entrepris des efforts en matière de DEC et de planification stratégique en vue de déterminer si les services doivent être améliorés.

Certains membres du personnel mentionnent que les SADC du Sud de l'Ontario réussissent moins bien à cibler ces groupes de les SADC du Nord de l'Ontario. Selon le personnel, cela est peut-être attribuable au fait que certaines SADC étaient opposées à la

définition de groupes cibles ou au fait qu'Industrie Canada / FedNor n'a pas insisté pour que cette partie des rapports trimestriels soit complétée.

### **7.3.8 Des impacts et des conséquences non voulus ont-ils été constatés?**

#### *Enquête auprès des clients des SADC*

Bien qu'il ne s'agisse pas nécessairement d'impacts et de conséquences « non voulus », on a demandé aux clients d'identifier d'autres avantages et d'autres inconvénients découlant de l'aide fournie par les SADC. Les avantages les plus fréquemment mentionnés sont principalement rattachés aux objectifs du programme (p. ex., les avantages économiques, l'information). Bien que 85 % de tous les répondants soient d'avis qu'il n'y a aucun impact négatif, les impacts négatifs ci-dessous sont tout de même mentionnés :

- ▶ taux d'intérêt élevés, plus élevés ou trop élevés (8 %);
- ▶ coût élevé étant donné tous les frais à payer (2 %);
- ▶ délai trop long pour obtenir le prêt (1 %);
- ▶ mauvais conseils (1 %);
- ▶ prêt insuffisant (1 %);
- ▶ problèmes avec le personnel de la SADC (1 %);
- ▶ manque de confidentialité (1 %);
- ▶ impact négatif sur les affaires (1 %);
- ▶ autres impacts (2 %).

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La majorité des personnes interrogées n'ont fait aucun commentaire sur les impacts et conséquences non voulus. Selon elles, le programme de DC est très efficace et obtient d'excellents résultats, surtout si l'on tient compte des ressources consacrées au programme. Elles ajoutent que les sommes investies par le gouvernement fédéral dans le programme de DC fournissent un très bon rendement.

Quelques membres de la direction et des conseils d'administration des SADC affirment qu'ils ne s'attendaient pas à ce que le programme produise un impact aussi important sur le plan économique et social dans leur collectivité. La plupart d'entre eux attribuent cette réussite aux partenariats et aux réseaux efficaces établis dans leur collectivité, au professionnalisme et à la compétence du personnel des SADC et à la force et au dévouement des nombreux bénévoles qui travaillent ensemble à la mise en oeuvre du programme et à la réalisation de ses objectifs.

Une SADC explique qu'elle a perdu un membre de son conseil d'administration en raison des obstacles administratifs créés par Industrie Canada / FedNor. Certaines personnes interrogées craignent aussi que les délais actuels de traitement des demandes entraînent la perte de membres du personnel et des conseils d'administration. On craint aussi que la croissance rapide d'Industrie Canada / FedNor ralentisse considérablement le traitement des demandes.

Des répondants précisent qu'Industrie Canada / FedNor doit faire en sorte que ses fonctionnaires transmettent des messages et des conseils uniformes et cohérents aux différentes SADC. Certaines personnes interrogées indiquent que des fonctionnaires d'Industrie Canada / FedNor démontrent souplesse et créativité tandis que d'autres n'en font pas autant.

Sur une note positive, les différentes initiatives en matière de DEC (p. ex., le projet *Big on Brant*) permettent aux collectivités d'éprouver un sentiment de fierté accru.

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

La plupart des membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor n'identifient aucun impact ni aucun effet non voulu produit par le programme. Le **tableau 13** présente un sommaire des impacts et des conséquences positifs et négatifs non voulus qui sont mentionnés par les répondants.

<b>Tableau 13 : Impacts et conséquences non voulus</b>	
<b>Impacts et conséquences positifs</b>	<b>Impacts et conséquences négatifs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Certaines des réalisations commerciales n'étaient pas voulues.</li><li>▶ Production de richesse</li><li>▶ Rapprochement des différentes régions du Nord-ouest de l'Ontario</li><li>▶ Certains partenariats sont uniques; ils rapprochent des gens qui ont des perspectives opposées.</li><li>▶ Rehausse la visibilité d'Industrie Canada / FedNor.</li><li>▶ Les réussites ont été divulguées / rendues publiques.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Parfois, les clients des SADC hésitent à communiquer d'abord avec les institutions financières; ils deviennent dépendants de l'aide des SADC.</li><li>▶ Le travail indépendant produit une protection sociale inférieure (p. ex., le travailleur n'est pas admissible à l'assurance-emploi, coût de l'assurance-invalidité, etc.).</li></ul>

#### *Intervenants*

En général, les intervenants n'identifient aucun impact non voulu négatif résultant du programme. En termes d'impacts positifs, les commentaires suivants ont été faits :

- ▶ le programme de DC ne tient compte d'aucun facteur politique, ce qui lui donne plus de crédibilité auprès de la collectivité;
- ▶ les SADC encouragent les gens de la collectivité à mettre l'accent sur l'image globale en ce qui concerne le DEC;
- ▶ les SADC ont favorisé la mise en place d'un processus constructif qui appuie le partage d'idées;
- ▶ les partenariats dans la collectivité sont plus solides que ce qui avait été imaginé.

### **7.3.9 Les résultats sont-ils atteints de la manière la plus rentable possible selon le niveau des ressources existantes?**

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Les résultats présentés dans le présent rapport démontrent que selon les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC, les résultats sont atteints de la manière la plus rentable possible étant donné les ressources existantes et ce, pour les raisons suivantes :

- ▶ les représentants des SADC croient qu'ils font tout ce qu'il est possible de faire en tenant compte des ressources existantes;
- ▶ les membres des conseils d'administration et d'autres bénévoles consacrent énormément de leur temps sans être rémunérés – ils sont donc les ressources de bénévolat de ce programme;
- ▶ le programme atteint ses objectifs et produit l'impact voulu sur les collectivités qu'il dessert;
- ▶ les représentants des SADC ne peuvent identifier aucune façon plus efficace de mettre en oeuvre le programme.

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les résultats présentés dans le présent rapport indiquent aussi que les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor sont d'avis que le programme atteint ses objectifs de la manière la plus rentable possible étant donné les ressources existantes. Les personnes interrogées s'entendent pour dire que le programme est extrêmement efficace, qu'il produit des résultats importants et qu'il ne pourrait pas être mis en oeuvre plus efficacement. Les membres du personnel accordent beaucoup d'importance au travail effectué par les membres des conseils d'administration, qui sont tous des bénévoles et qui consacrent des milliers d'heures pour faire de ce programme une réussite.

*Intervenants*

Les intervenants sont aussi d'accord pour dire qu'il n'existe aucune autre façon plus efficace de mettre en oeuvre le programme. De plus, ils font de nombreux commentaires sur le manque de ressources du programme. Les entrevues révèlent aussi que sans les bénévoles des conseils d'administration, la contribution apportée par le programme dans les collectivités ne serait pas aussi grande.

**7.3.10 Comment les clients évaluent-ils les divers aspects des services qui leur sont fournis?**

*Enquête auprès des clients des SADC*

On a demandé aux clients d'évaluer leur niveau de satisfaction à propos d'une série de critères et à l'aide d'une échelle de 1 à 10. Les résultats obtenus démontrent que les clients sont grandement satisfaits de tous les services fournis, mais qu'ils sont surtout très satisfaits des services fournis par le personnel des SADC (courtoisie et compétence). Bien qu'ils soient très satisfaits du délai de réponse, c'est tout de même cet aspect du service qui obtient la cote la moins élevée. Notons aussi que les services gouvernementaux sont ceux qui obtiennent souvent les cotes les moins élevées. Le **tableau 14** présente un sommaire de cette analyse.

<b>Tableau 14 : Satisfaction quant aux services des SADC</b>			
<b>Service</b>	<b>Moyenne</b>	<b>% attribuant une cote de 10 (la plus élevée)</b>	<b>% attribuant une cote inférieure à 5</b>
Courtoisie du personnel	9,8	85 %	0 %
Compétence du personnel	9,5	77 %	< 2 %
Qualité des services fournis	9,3	70 %	< 4 %
Accessibilité du service	9,3	66 %	< 1 %
Clarté des documents / de l'information fournis	9,2	62 %	< 2 %
Capacité de répondre aux besoins	9,1	65 %	< 3 %
Orientation fournie tout au long du processus	9,1	61 %	3 %
Délai de réponse	8,8	53 %	< 4 %

Remarque : < = inférieur à

À la fin de l'enquête, on a demandé aux clients s'ils désiraient faire d'autres



commentaires au sujet des SADC. Les réponses obtenues démontrent le niveau de satisfaction des clients. Au total, 37 % des répondants n'ont fait aucun autre commentaire; seulement 6 % ont fait des commentaires négatifs; et 4 % des commentaires faits étaient neutres (ni négatifs ni positifs). Tous les autres commentaires étaient positifs. Voici quelques-uns des commentaires formulés :

- ▶ des commentaires généraux positifs sur l'expérience vécue - expérience positive en général, expérience satisfaisante, bon programme, etc. (42 %);
- ▶ des commentaires positifs sur le personnel (18 %);
- ▶ des commentaires sur les impacts positifs des services fournis (p. ex., sans ces services, l'organisme n'existerait pas) (7 %);
- ▶ d'autres commentaires positifs (3 %).

### **7.3.11 Dans quelle mesure les SADC atteignent-elles les personnes visées et les groupes ciblés?**

#### *Examen des documents*

D'après l'information rassemblée de divers documents, le programme de DC est conçu pour rejoindre les collectivités rurales et appuyer le développement économique des collectivités. Le programme tente aussi de rejoindre les petites et moyennes entreprises, les entrepreneurs et les organisations communautaires dont les efforts sont axés sur le renforcement des capacités.

#### *Enquête auprès des clients des SADC*

L'enquête auprès des clients comportait trois questions portant sur ce sujet. D'abord, on a demandé aux répondants d'indiquer comment ils avaient pris connaissance des SADC et de leurs services. Ensuite, on leur a demandé si, selon eux, les SADC étaient bien connues. Enfin, on leur a demandé d'expliquer pourquoi ils étaient de cet avis.

D'après les résultats de l'enquête, les clients ont pris connaissance des SADC de plusieurs façons. Les trois façons les plus fréquemment mentionnées sont les suivantes :

- ▶ de bouche à oreille (25 % de tous les répondants);
- ▶ publicité, médias, etc. (13 %);
- ▶ banque, institution financière, etc. (12 %).

Moins de 10 % de tous les répondants ont fourni d'autres réponses.

Les clients interrogés s'entendent aussi pour dire que les services fournis par leur SADC

sont bien connus du milieu des affaires et du développement économique de leur région. En fait, 29 % de tous les clients interrogés croient que les services sont très bien connus et une autre proportion de 47 % croit que les services sont plutôt bien connus. Voici quelques raisons données pour justifier ces réponses :

- ▶ tous les gens de la collectivité parlent de ces services (31 % de tous les répondants);
- ▶ ils font l'objet d'une promotion efficace (20 %);
- ▶ ils sont beaucoup utilisés; ils ont aidé beaucoup de gens (15 %);
- ▶ beaucoup de gens semblent les connaître (15 %);
- ▶ la SADC est visible; les membres du personnel et du conseil d'administration sont très actifs dans la collectivité (13 %).

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La majorité des personnes interrogées sont d'avis que les SADC atteignent le public et les groupes ciblés grâce à la promotion efficace du programme de DC, comme il est expliqué ci-dessus.

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor croient en général que même si les SADC réussissent assez bien à rejoindre le public et les groupes ciblés, la plupart d'entre elles pourraient apporter des améliorations. On explique une fois de plus que l'efficacité varie d'une SADC à l'autre. Certains sont d'avis que l'efficacité dépend du directeur de la SADC, tandis que d'autres sont d'avis qu'elle dépend plutôt du conseil d'administration. Une personne explique que les SADC qui desservent de grandes populations sont moins efficaces. Une autre explique qu'elles réussissent à atteindre les PME mais qu'il reste beaucoup à faire en ce qui concerne les autres groupes de clients.

## **7.4 Conclusions et recommandations**

Le programme de DC a entraîné une hausse de la participation et de l'utilisation en ce qui concerne les programmes, services et informations des gouvernement fédéral et provinciaux. Il a aussi aidé les entreprises à mieux tirer profit des occasions commerciales et il a contribué à la multiplication des investissements faits dans ce domaine, à l'établissement de nouvelles entreprises et à la création de nouveaux emplois.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Le programme a aussi appuyé le développement économique des collectivités et a aidé les collectivités à se développer et à se diversifier grâce à la planification stratégique communautaire, aux services aux entreprises et à l'accès au capital. Cette gamme de services est essentielle au DEC et à la diversification. Le programme serait moins efficace sans ces services.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Bien que certaines SADC aient amélioré ou ciblé les services qu'elles fournissent aux jeunes, aux femmes, aux Autochtones et aux francophones, dans l'ensemble, l'efficacité et l'uniformité dans ce domaine ne sont pas aussi grandes qu'elles pourraient l'être. Bien que l'on reconnaisse que les SADC ne desservent pas toutes des collectivités dans lesquelles ces quatre groupes doivent être ciblés, certaines SADC ne croient pas qu'elles devraient cibler des groupes en particulier. Néanmoins, dans l'ensemble, les SADC réussissent assez bien à atteindre les personnes visées et les groupes ciblés.

**Recommandation n° 12 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor encourage l'intégration d'objectifs plus spécifiques dans les plans annuels des SADC, non seulement en ce qui concerne les jeunes comme on l'a déjà recommandé, mais aussi en ce qui concerne les femmes, les Autochtones, les francophones, ainsi que tout autre groupe ciblé par les SADC en particulier. Il faudrait aussi encourager les SADC à faire rapport à Industrie Canada/FedNor de leur efficacité à atteindre ces groupes (par l'entremise des rapports trimestriels).**

Le programme n'a produit aucun impact ni aucun effet non souhaité important.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

Étant donné les ressources limitées du programme, la grande contribution des bénévoles des conseils d'administration et les résultats réels obtenus, le programme a été mise en oeuvre de la manière la plus rentable possible.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir les recommandations n°s 1 et 7).**

Les clients des SADC qui ont contracté des emprunts et qui ont des entreprises sont extrêmement satisfaits de tous les aspects des services fournis par les SADC.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**

## **8.0 Leçons tirées**

### **8.1 Questions de recherche**

Quelles leçons spécifiques ont été tirées en ce qui concerne le programme de DC?

Quelles meilleures pratiques spécifiques ont été établies en ce qui concerne le programme de DC?

Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché la mise en oeuvre du programme de DC, la réalisation des objectifs du programme de DC, le contrôle du rendement et la saisie des données sur une base continue et l'obtention de résultats et la réussite du programme?

Comment et dans quelle mesure les meilleures pratiques sont-elles partagées avec les associations (provinciales et régionales), les partenaires coordonnateurs et de portefeuille et les SADC en ce qui concerne la mise en oeuvre du programme de DC?

### **8.2 Aperçu des résultats**

Les résultats détaillés illustrent que même si une vaste gamme de leçons tirées et de meilleures pratiques a été définie par les représentants des SADC et d'Industrie Canada/FedNor, aucune leçon ni aucune pratique n'a été identifiée par un grand nombre de répondants. Les deux groupes sont en grande partie d'avis que les meilleures pratiques sont partagées lors de la conférence annuelle de l'ASADCO et des rencontres semestrielles du réseau régional, par l'entremise du site Web de l'ASADCO et du site Web du Réseau pancanadien des SADC, ainsi que par d'autres moyens. En général, les répondants sont d'avis qu'il existe de nombreuses occasions efficaces de partager les leçons tirées et les meilleures pratiques.

En général, les facteurs qui facilitent et qui empêchent la mise en oeuvre du programme qui sont soulignés par les directeurs de SADC et les membres des conseils d'administration sont semblables à ceux soulignés par la direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor. En ce qui concerne les facteurs qui facilitent cette mise en oeuvre, les deux groupes font ressortir des facteurs rattachés aux partenariats, à la promotion, à la prise de décisions au niveau local et à la complémentarité des services fournis. Les facteurs clés qui nuisent à l'efficacité de la mise en oeuvre du programme sont les coûts relatifs à la mise en application de la *Loi sur les langues officielles*, différents aspects de la relation entre Industrie Canada/FedNor et les SADC, l'insuffisance des ressources nécessaires pour offrir la vaste gamme de services requis, les problèmes relatifs à la mise en oeuvre du nouveau logiciel TEA et les défis posés par

le recrutement et la conservation du personnel adéquat.

### **8.3 Résultats détaillés**

#### **8.3.1 Quelles leçons spécifiques ont été tirées en ce qui concerne le programme de DC?**

##### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Bon nombre des leçons tirées mentionnées par les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC sont en fait des suggestions de changements et des problèmes spécifiques identifiés (et non pas les leçons tirées de ces problèmes). Voici quelques-unes des leçons tirées :

- ▶ il est essentiel d'avoir un comité d'investissement puissant au sein du conseil d'administration qui peut compter sur une expérience combinée du secteur des finances et des affaires afin de fournir une perspective équilibrée à propos des différentes applications;
- ▶ une des personnes interrogées croit qu'Industrie Canada / FedNor et les SADC doivent déterminer comment réduire la dépendance au financement d'un an parce que cette méthode de financement ne permet pas aux SADC de planifier des activités de DEC à long terme;
- ▶ certains suggèrent que le programme de DC ne doit pas remplacer les obligations des municipalités. Il ne faudrait pas croire que les SADC régleront tous les problèmes de la localité. Le programme de DC doit faire partie d'un tout et servir de catalyseur pour le changement;
- ▶ d'après un membre d'un conseil d'administration, la plupart des réussites connues reposent sur l'apprentissage par essais et erreurs. Il n'existe aucune solution magique en matière de DEC. Chaque collectivité doit tenir compte de sa propre situation économique, de sa culture et de ses particularités. La structure du programme de DC est considérée comme étant un élément clé de la capacité du programme à fournir la souplesse nécessaire aux SADC pour qu'elles répondent à leurs besoins uniques;
- ▶ le financement des initiatives locales est considéré comme étant une méthode très positive qui permet aux SADC de mieux desservir leurs collectivités et qui leur permet de créer des partenariats avec des organismes sans but lucratif;

- ▶ certaines personnes interrogées sont d’avis que l’emplacement et l’organisation de leurs bureaux sont des facteurs importants de leur réussite. Les SADC doivent être situées à un emplacement visible et facilement accessible. Certaines d’entre elles ont la chance d’avoir des salles de réunion qui peuvent aussi être utilisées par des groupes de la localité. D’autres partagent des locaux avec des organismes tels que des chambres de commerce.

*Direction et personnel d’Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d’Industrie Canada / FedNor indiquent que les leçons suivantes ont été tirées :

- ▶ la puissance du travail en partenariat est une leçon que tous ont apprise;
- ▶ les SADC doivent reconnaître comment elles sont vulnérables lorsqu’elles travaillent seules; elles ne peuvent pas exister sans l’appui d’Industrie Canada / FedNor; elles apprécient le programme, mais avec les changements au sein du personnel et des conseils d’administration, elles doivent obtenir un plus grand appui d’Industrie Canada / FedNor; si elles demeurent seules trop longtemps, elles connaissent habituellement des problèmes;
- ▶ les SADC sont habituellement plus au courant des besoins de chaque collectivité qu’Industrie Canada / FedNor;
- ▶ les SADC doivent reconnaître qu’elles servent de catalyseurs et qu’elles ne peuvent pas tout faire.

*Études de cas*

La plupart des leçons sont tirées des éléments qui ne fonctionnent pas bien, et les études de cas ont été choisies pour illustrer les projets efficaces. Ces études ne sont donc pas la meilleure source de données pour traiter de cette question. Toutefois, les études de cas démontrent qu’il est préférable d’harmoniser les projets avec les besoins bien définis de la collectivité. Cela peut paraître évident, mais quatre des cinq études de cas portent sur l’identification d’un besoin spécifique dans la collectivité et sur la manière de combler ce besoin ou un besoin déjà défini.

### **8.3.2 Quelles meilleures pratiques spécifiques ont été établies en ce qui concerne le programme de DC?**

*Membres de la direction et des conseils d’administration des SADC*

Ci-dessous paraissent les meilleures pratiques indiquées par les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC pendant les entrevues.

- ▶ Une des meilleures pratiques citées constitue l'établissement d'un fonds d'investissement commun. Le fonds d'investissement du Nord consiste en une entente entre 15 SADC selon laquelle des prêts pouvant atteindre 500 000 \$ peuvent être octroyés. La SADC d'origine fournit les 125 000 \$ de départ et les autres 14 SADC fournissent chacune une partie égale du solde du prêt. Une des personnes interrogées explique que cette initiative a permis le démarrage de plus de 15 entreprises.
- ▶ Une SADC explique qu'elle a élaboré un modèle logique pour son programme, que ce modèle a été très utile aux membres du conseil d'administration et qu'il est beaucoup utilisé en tant qu'outil de planification et de prise de décision (SADC de Seaforth-Huron).
- ▶ Certaines personnes interrogées sont d'avis qu'il faudrait encourager les SADC à mettre leurs fonds en commun pour qu'il soit possible de fournir du capital de risque.
- ▶ Les membres bénévoles des conseils d'administration qui consacrent beaucoup de leur temps personnel et qui démontrent un grand dévouement devraient être adéquatement reconnus pour leur contribution à la réussite du programme de DC.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Ci-dessous paraissent les meilleures pratiques identifiées par les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor.

- ▶ La structure du conseil d'administration, qui repose sur les bénévoles provenant de divers groupes de la collectivité.
- ▶ Le dévouement de certaines SADC à l'égard de l'économie du savoir.
- ▶ Les initiatives relatives aux jeunes entrepreneurs entreprises par certaines SADC devraient être prises en exemple par d'autres SADC.
- ▶ La SADC de Sarnia fournit de l'excellente documentation à ses clients.
- ▶ La SADC de Huron prépare un excellent rapport de DEC.

- ▶ Le district de Patricia a découvert une façon novatrice de surmonter l'obstacle de la distance avec son conseil d'administration en créant un site Web sécurisé dont le mot de passe est protégé. Les procès-verbaux des réunions du conseil y sont affichés et le site comprend un salon de clavardage.

#### *Études de cas*

Les études de cas démontrent que le travail avec les groupes bénévoles est une façon efficace d'entreprendre des projets qui nécessitent une grande participation et un grand appui de la part de la collectivité et de tirer profit du niveau limité d'effort et de ressources que peut fournir la SADC. En ce qui concerne la création du campus satellite de l'Université Wilfrid Laurier à Brantford, la SADC locale et Enterprise Brant ont créé la *Grand Valley Education Society* en tant qu'organisme caritatif dirigé par des bénévoles afin de diriger le mouvement en faveur de l'établissement de l'université dans la localité. Cette initiative s'est avérée très efficace. Une grande partie du succès connu par l'initiative de planification stratégique de Simcoe Nord est aussi attribuable au travail des bénévoles qui ont dirigé les ateliers et qui ont recueilli les commentaires dans la collectivité.

### **8.3.3 Quels sont les facteurs qui ont facilité ou empêché la mise en oeuvre du programme de DC, la réalisation des objectifs du programme de DC, le contrôle du rendement et la saisie des données sur une base continue et l'obtention de résultats et la réussite du programme?**

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

La section 5.3.7 traite aussi des facteurs qui ont contribué ou qui ont nui à la mise en oeuvre du programme de DC. Ci-dessous paraissent les facteurs qui, selon les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC, ont contribué à la mise en oeuvre du programme :

- ▶ les partenariats;
- ▶ la promotion;
- ▶ la régie du programme;
- ▶ les services de consultation aux entreprises, surtout lorsqu'ils sont utilisés avec d'autres services complémentaires;
- ▶ les réseaux régionaux et l'ASADCO.

Ci-dessous sont indiqués les facteurs qui ont nui à la mise en oeuvre du programme :

- ▶ l'application de la *Loi sur les langues officielles*;



- ▶ la régie (le manque d'autonomie des conseils locaux);
- ▶ la prestation des services communautaires au niveau local (relations avec Industrie Canada / FedNor);
- ▶ les services qui doivent être fournis à l'aide des ressources actuelles;
- ▶ les contraintes géographiques;
- ▶ la difficulté de maintenir du personnel qualifié à l'aides des ressources actuelles;
- ▶ les difficultés reliées à la mise en oeuvre du logiciel TEA.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Puisque la section 5.3.7 fournit des renseignements détaillés sur cette question, nous ne traiterons ici que des points saillants. Ci-dessous paraissent les facteurs qui, selon les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor, ont contribué à la mise en oeuvre du programme :

- ▶ les partenariats entre Industrie Canada / FedNor et les SADC;
- ▶ la promotion effectuée grâce à l'ajout récent du logo d'identification;
- ▶ la régie (prise de décision au niveau local);
- ▶ la prestation des services communautaires au niveau local (ententes pluriannuelles, réseaux régionaux);
- ▶ services complémentaires fournis.

Ci-dessous paraissent les facteurs qui, selon eux, ont nui à la mise en oeuvre du programme :

- ▶ les partenariats entre les SADC et d'autres programmes;
- ▶ l'application de la *Loi sur les langues officielles* (incidences en matière de ressources);
- ▶ la régie (certains conseils d'administration sont moins puissants que d'autres);
- ▶ la prestation des services communautaires au niveau local (défis en matière d'obligation redditionnelle);
- ▶ vaste gamme de services malgré les restrictions existantes en matière de ressources;
- ▶ les difficultés de mise en oeuvre du logiciel TEA;
- ▶ le roulement de personnel dans les SADC.

*Études de cas*

L'examen des études de cas permet d'identifier plusieurs facteurs qui ont contribué à la mise en oeuvre du programme de DC dans les collectivités grâce au partenariat. Un des facteurs importants est le fait que les SADC font partie des collectivités et qu'elles sont

au courant des autres programmes et des autres organismes qui oeuvrent dans la région. Le fait qu'elles sont reliées à Industrie Canada / FedNor et à Industrie Canada permet aussi aux SADC de connaître l'envergure des programmes fédéraux en matière de développement des collectivités et de développement économique. Puisqu'elles savent et qu'elles comprennent comment les différents programmes peuvent être utilisés ensemble, des partenariats peuvent être créés et les ressources et les efforts peuvent être mis en commun pour atteindre un objectif commun. Le centre régional pour le développement et l'innovation des entreprises illustre comment cette approche peut être utilisée. Dirigé par la SADC de Valley Heartland, six programmes fédéraux, provinciaux et municipaux se sont regroupés pour fournir des services intégrés aux entreprises à la région de Lanark North Leeds.

Les données provenant des études de cas illustrent que deux facteurs importants ont contribué à la réussite des initiatives des SADC : les partenariats et les relations de travail. Il existe dans les petites localités et dans les collectivités rurales desservies par les SADC un sentiment réel d'appartenance à la collectivité et de partage. Les membres de la direction et du personnel des SADC savent donc exactement ce que la collectivité désire et ils peuvent établir des priorités bien adaptées au contexte en tenant compte des programmes disponibles. De plus, plusieurs des études de cas, en particulier celles relatives au développement des collectivités, démontrent le rôle essentiel joué par les bénévoles. Les bénévoles ont grandement contribué au projet pour une communauté en santé de Rainy River, à la planification stratégique communautaire de Simcoe Nord et à l'établissement du campus satellite de l'Université Wilfrid Laurier à Brantford.

#### **8.3.4 Comment et dans quelle mesure les meilleures pratiques sont-elles partagées avec les associations (provinciales et régionales), les partenaires coordonnateurs et de portefeuille et les SADC en ce qui concerne la mise en oeuvre du programme de DC?**

*Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

De manière non formelle, les membres de la direction et des conseils d'administration des SADC croient qu'en général la collaboration entre les SADC est excellente. L'établissement des réseaux régionaux et la création de l'association provinciale sont considérés comme étant des méthodes très efficaces de partage des meilleures pratiques et de partage d'idées en ce qui concerne la mise en oeuvre du programme.

*Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Selon les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor, plusieurs mécanismes efficaces ont été mis en place, dont les suivants :

- ▶ la conférence annuelle de l'ASADCO;
- ▶ les groupes de clavardage de l'ASDACO;
- ▶ le site Web pancanadien des meilleures pratiques;
- ▶ la conférence pancanadienne qui se déroule aux trois ans;
- ▶ les rencontres des réseaux régionaux;
- ▶ les sites Web des SADC;
- ▶ les agents de programmes d'Industrie Canada / FedNor partagent les meilleures pratiques entre eux et avec les SADC.

#### *Études de cas*

L'étude de cas portant sur le projet pour une communauté en santé de Rainy River illustre comment les SADC font la promotion des programmes et partagent entre elles l'information relative aux programmes qui connaissent du succès. Le gestionnaire du programme s'est rendu plusieurs fois dans les autres régions et dans d'autres SADC, et il a invité le personnel d'autres SADC à assister à des ateliers. Dans certains cas, le gestionnaire a visité d'autres collectivités et a démontré comment effectuer une vérification de sécurité pour une entreprise. Toutefois, malgré l'intérêt manifesté à l'égard de ce projet, qui a été très bien reçu dans le district de Rainy River dans le Nord-ouest de l'Ontario et qui a remporté un prix de l'Organisation mondiale de la santé en tant que l'une des collectivités les plus sécuritaires au monde, peu de données démontrent que d'autres SADC ont adopté ce programme dans leur région.

#### **8.4 Conclusions et recommandations**

Les SADC et Industrie Canada/FedNor ont acquis un certain nombre de leçons en ce qui concerne le programme de DC, toutefois il est difficile de généraliser les leçons tirées en ce qui concerne l'évaluation. Il en est de même pour les meilleures pratiques. Toutefois, il existe plusieurs forums efficaces pour le partage des leçons tirées et des meilleures pratiques, dont la conférence annuelle de l'ASADCO, les rencontres semestrielles des réseaux régionaux, le site Web de l'ASADCO, les sites Web des SADC, le site Web du Réseau pancanadien des SADC et plusieurs autres forums qui offrent des occasions de réseautage et de partage des meilleures pratiques et des leçons tirées.

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 10).**

Étant donné la structure du programme, il n'est pas surprenant que les facteurs clés qui ont facilité la mise en oeuvre du programme, la réalisation des objectifs, la surveillance du rendement et la saisie de données sur une base continue, l'obtention de résultats et la réussite du programme soient les partenariats établis, la prise de décisions au niveau de la collectivité et la vaste gamme de services complémentaires offerts. De plus, les ententes pluriannuelles contribueront à la mise en oeuvre du programme et à l'obtention de résultats, en particulier pour les initiatives de DEC et de planification stratégique communautaire, dont la mise en oeuvre et l'obtention de résultats requièrent plus d'un an. Même si le logiciel TEA devrait faciliter la surveillance du rendement, pour le moment, il s'agit d'un facteur nuisible. D'autres facteurs sont aussi nuisibles, dont les coûts associés à l'obligation de fournir des services bilingues. Toutefois, le facteur le plus nuisible demeure l'insuffisance des ressources disponibles dans le cadre de ce programme en Ontario.

**Recommandation n° 13 : Il est recommandé qu'Industrie Canada/FedNor continue de négocier de nouvelles ententes d'une durée de plus d'un an avec les SADC.**

## **9.0 Développement durable**

### **9.1 Questions de recherche**

Le programme de DC contribue-t-il à l'objectif défini en matière de développement durable (économique, environnemental, social)?

### **9.2 Aperçu des résultats**

Selon les clients des SADC interrogés, le programme a contribué à améliorer les capacités en matière de développement économique et social durable. Toutefois, certains clients affirment aussi que le programme a contribué à améliorer leurs capacités en matière de développement environnemental durable. Plusieurs SADC affirment que la viabilité et la durabilité à long terme d'une initiative de développement économique ou commercial est toujours un critère majeur utilisé pour la prise de décisions en matière d'investissement. Même si des SADC affirment avoir des obligations environnementales en vertu de la loi, la plupart d'entre elles affirment que le développement environnemental n'est pas un facteur clé de leur processus décisionnel. La direction et le personnel d'Industrie Canada/FedNor confirment que le développement durable fait partie intégrante du programme de DC. Selon Industrie Canada/FedNor, le facteur principal constitue le développement économique, mais ce développement est étroitement relié au développement social. Les intervenants affirment que le programme de DC contribue à l'objectif de développement durable en vertu de sa conception.

### **9.3 Résultats détaillés**

#### **9.3.1 Le programme de DC contribue-t-il à l'objectif défini en matière de développement durable (économique, environnemental, social)?**

*Enquête auprès des clients des SADC*

On a demandé aux clients d'indiquer de quelle manière la SADC a contribué aux capacités de développement durable de leur organisme. Les résultats obtenus démontrent que la plupart des contributions apportées par les SADC ont été faites sur les plans économiques et sociaux. Voici quelques exemples de réponses obtenues :

- ▶ a contribué à la survie de notre entreprise; lui a permis de demeurer en affaires (16 % de tous les répondants);
- ▶ a contribué à l'expansion ou à la croissance de notre entreprise (10 %);
- ▶ a permis la création ou le maintien d'emplois (9 %);

- ▶ a augmenté les revenus, les ventes et les profits (3 %);
- ▶ a augmenté les exportations (1 %).

D'autre part, quelques réponses se rapportent à l'environnement (même si elles ne sont pas nécessairement reliées au développement durable), par exemple :

- ▶ nous sommes déménagés à un emplacement favorable à l'environnement / nous avons amélioré l'emplacement de l'usine pour qu'il soit favorable à l'environnement (1 % de tous les répondants);
- ▶ l'équipement est directement utilisé dans des études environnementales (1 répondant);
- ▶ activités non toxiques (1 répondant);
- ▶ nous devons respecter les règlements en matière de sécurité environnementale (1 répondant).

#### *Membres de la direction et des conseils d'administration des SADC*

Plusieurs SADC sont d'avis que la viabilité ou la durabilité à long terme d'une entreprise ou d'un projet de développement économique est toujours un critère majeur des décisions en matière d'investissement. Certaines personnes interrogées sont aussi d'avis que les décisions en matière d'investissement sont prises en tenant compte des avantages et des coûts sur le plan économique, social et environnemental. Selon eux, la prise de décisions au niveau local est un élément essentiel du développement durable et les SADC sont tenues de se conformer à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementales*.

Certaines SADC fournissent des exemples précis d'initiatives dans le cadre desquelles on a tenu compte du développement durable, par exemple pour un programme de compactage commercial et pour la formation d'une association d'aquaculture.

Certaines personnes interrogées expliquent qu'elles n'aiment pas l'expression « développement durable » et que cette expression n'est pas utilisée par les membres des conseils d'administration dans le cadre de leurs activités et de la prise de décisions.

#### *Direction et personnel d'Industrie Canada / FedNor*

Les membres de la direction et du personnel d'Industrie Canada / FedNor indiquent que le développement durable fait partie intégrante du programme de DC. Toutefois, la plupart d'entre eux ajoutent que l'accent est mis sur le développement économique, mais ils considèrent que le développement économique et le développement social demeurent étroitement liés. Plusieurs sont d'avis que pour chaque client qui rembourse sa dette, des résultats sont obtenus en matière de développement économique durable.

*Intervenants*

Les intervenants indiquent que le programme de DC contribue à la réalisation de l'objectif en matière de développement durable étant donné la manière dont il est conçu. La prise de décisions et l'obligation redditionnelle au niveau local sont considérées comme étant des éléments clés du développement social et économique. Certains répondants ajoutent que la contribution locale apportée aux secteurs de l'emploi et des affaires devrait être perçue comme étant une réussite en termes de développement durable.

**9.4 Conclusions et recommandations**

En vertu de sa conception, le programme de DC contribue à l'objectif de développement durable. L'accent est mis sur le développement économique, mais les facteurs sociaux et environnementaux font partie intégrante de certaines activités du programme dans certaines collectivités

**Aucune nouvelle recommandation n'est requise (voir la recommandation n° 1).**