



Industrie
Canada

Industry
Canada

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario (FDEO)

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

novembre 2005

Présenté et approuvé par le CMVÉ le 13 avril 2006 sauf recommandation No. 1. La recommandation No. 1 n'est pas supportée par les membres du CMVÉ puisque les constatations de l'évaluation ont été jugées insuffisantes pour supporter cette recommandation.

Canada 

Table des matières

page n°

| | |
|--|-----------|
| Résumé | i |
| 1.0 Introduction | 1 |
| 1.1 Introduction à l'étude | 1 |
| 1.2 Profil | 1 |
| 1.3 Structure du rapport | 3 |
| 2.0 Méthodologie/démarche | 6 |
| 2.1 Questions à évaluer | 6 |
| 2.2 Méthodologie | 6 |
| 2.2.1 Examen des documents et de la base de données | 6 |
| 2.2.2 Entrevues des informateurs clés | 6 |
| 2.2.3 Enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires | 11 |
| 2.2.4 Études de cas | 12 |
| 2.3 Forces et limitations | 13 |
| 3.0 Résultats | 16 |
| 3.1 Questions – Pertinence | 16 |
| 3.1.1 <i>Le programme du FDEO est-il adapté à la collectivité? Les priorités du FDEO sont-elles pertinentes</i> | 16 |
| 3.1.2 <i>Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes gouvernementaux existants? FedNor collabore-t-elle avec d'autres ministères et gouvernements pour réduire les chevauchements?</i> | 20 |
| 3.1.3 <i>Conclusions – Pertinence</i> | 21 |
| 3.2 Questions – Conception et prestation | 21 |
| 3.2.1 <i>Le modèle de prestation de services de FedNor (selon lequel les SADC sont les seules bénéficiaires) est-il adéquat?</i> | 21 |
| 3.2.2 <i>Le FDEO fait-il l'objet l'objet d'une publicité adéquate? Est-il bien connu?</i> | 24 |
| 3.2.3 <i>Le processus de sélection des projets relatifs au FDEO est-il efficace? Les critères de sélection sont-ils adéquats?</i> | 25 |
| 3.2.4 <i>Les projets relatifs au FDEO sont-ils pertinents? Répondent-ils aux critères du programme?</i> | 28 |
| 3.2.5 <i>Les clients des projets sont-ils satisfaits du counselling, des conseils, de la formation ou des ateliers offerts?</i> | 29 |
| 3.2.6 <i>FedNor joue-t-elle un rôle adéquat dans le soutien des projets?</i> | 30 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2.7 | <i>Conclusions – Conception et prestation</i> | 31 |
| 3.3 | Questions – Succès | 32 |
| 3.3.1 | <i>Dans quelle mesure le FDEO a-t-il contribué au développement et au maintien d'entreprises nouvelles et existantes? Dans quelle mesure a-t-il amélioré la compétitivité des entreprises des régions rurales de l'Est de l'Ontario?</i> | 33 |
| 3.3.2 | <i>Dans quelle mesure le FDEO a aidé à attirer, à conserver et à perfectionner le capital humain, y compris les groupes de clients spéciaux (femmes, francophones, Premières nations et autres Autochtones, et jeunes, par exemple)?</i> | 34 |
| 3.3.3 | <i>Dans quelle mesure le FDEO a-t-il contribué au développement économique des collectivités des régions rurales de l'Est de l'Ontario?</i> | 35 |
| 3.3.4 | <i>Dans quelle mesure le FDEO a-t-il aidé à perfectionner les compétences en affaires et les compétences professionnelles?</i> | 36 |
| 3.3.5 | <i>Dans quelle mesure le FDEO a-t-il aidé à développer des marchés extérieurs pour les entreprises des régions rurales de l'Est de l'Ontario?</i> | 37 |
| 3.3.6 | <i>Dans quelle mesure le FDEO a-t-il augmenté l'utilisation de la technologie? Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'élaboration d'innovations?</i> | 38 |
| 3.3.8 | <i>Conclusions – Succès</i> | 41 |
| 3.4 | Questions – Surveillance et reddition de comptes | 41 |
| 3.4.1 | <i>Les rapports sont-ils fiables, complets et établis au moment opportun? Les rapports fournissent-ils à FedNor des renseignements utiles aux fins de gestion?</i> | 41 |
| 3.4.2 | <i>Le système d'établissement de rapports permet-il à FedNor de répondre aux exigences en matière de reddition de comptes?</i> | 44 |
| 3.4.3 | <i>Conclusions – Surveillance et reddition de comptes</i> | 45 |
| 3.5 | Questions – Solutions de rechange et rapport coût-efficacité | 46 |
| 3.5.1 | <i>Existe-t-il d'autres approches possibles pour la prestation de services? Existe-t-il des solutions de rechange pour accroître le rapport coût-efficacité du programme du FDEO?</i> | 46 |
| 3.5.2 | <i>Conclusions – Solutions de rechange et rapport coût-efficacité</i> | 48 |
| 3.6 | Questions – Leçons tirées | 50 |
| 3.6.1 | <i>Quelles leçons tirées du programme du FDEO pourront être utiles à l'avenir?</i> | 50 |
| 3.6.2 | <i>Quels facteurs ont facilité ou entravé la mise en œuvre du FDEO?</i> .. | 52 |
| 3.6.3 | <i>Conclusions – Leçons tirées</i> | 53 |

| | | |
|------------|--|----|
| 4.0 | Conclusions et recommandations | 56 |
| 4.1 | Pertinence | 56 |
| 4.3 | Succès | 60 |
| 4.4 | Surveillance et reddition de comptes | 60 |
| 4.5 | Solutions de rechange et rapport coût-efficacité | 62 |
| 4.6 | Leçons tirées | 63 |

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

SADC – Société d'aide au développement des collectivités

FDEO – Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

FedNor – Initiative fédérale de développement économique du Nord de l'Ontario

CVAR – Cadre de vérification axé sur les risques

CGRR – Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats

Résumé

Introduction

Le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario est une nouvelle initiative, lancée en octobre 2004, pour promouvoir le développement socio-économique dans les régions rurales de l'Est de l'Ontario, par le renforcement de la capacité locale pour le développement et par la création des conditions nécessaires à l'accroissement des possibilités d'affaires et d'emploi. Ce programme représente l'intervention initiale face à l'engagement du gouvernement énoncé dans son budget de 2004 et visant à réviser le rôle joué par les SADC dans les régions dépourvues d'organisme de développement régional, comme celle l'Est de l'Ontario, et à examiner les possibilités d'élargir et d'approfondir leur mandat.

La présente étude est une évaluation formative du FDEO, qui se penche sur la conception, la prestation et la mise en œuvre du programme. Les résultats de l'évaluation fourniront des données déterminantes pour la planification et la conception des programmes de FedNor à la lumière de la date d'achèvement du 31 mars 2006 fixée pour le programme.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 1.0 du présent rapport.

Méthodologie

L'évaluation a porté sur une série de questions de recherche classées en fonction des catégories suivantes :

- ▶ la pertinence;
- ▶ la conception et la prestation;
- ▶ le succès;
- ▶ la surveillance et la reddition de comptes;
- ▶ les autres options et le rapport coût-efficacité;
- ▶ les leçons tirées.

L'évaluation a fait appel à diverses méthodologies afin de garantir que des sources de données multiples étaient disponibles pour chaque question. Les méthodologies comprenaient :

- ▶ un examen des documents et de la base de données;
- ▶ des entrevues menées auprès de 27 informateurs clés parmi les gestionnaires et les employés d'Industrie Canada/FedNor, les représentants des SADC dans l'Est de l'Ontario et d'autres intervenants;

- ▶ une enquête téléphonique menée auprès de 250 bénéficiaires du financement du FDEO;
- ▶ cinq études de cas qui ont fourni une analyse approfondie de la mise en œuvre d'un élément précis du programme dans une SADC ou dans le cadre d'un projet en particulier.

La méthodologie comporte des forces et des limitations. Cependant, dans l'ensemble, les démarches et les tailles des échantillons utilisées pour cette étude ont produit une évaluation formative solide et fiable.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 2.0 du présent rapport.

Résultats – Pertinence

Une démarche communautaire a été utilisée pour la conception initiale du programme du FDEO. Ainsi, il n'est pas surprenant que les données recueillies lors de cette évaluation révèlent que le programme du FDEO soit adapté aux besoins de la collectivité. Cela s'est avéré évident dans les documents consultés; tous les interviewés ont reconnu que ce type de programme était nécessaire et que la conception du FDEO était adapté à ce besoin.

Le programme repose sur cinq priorités : le développement d'entreprises, l'accès au capital, le perfectionnement des compétences, l'attraction et le maintien des jeunes, et les améliorations technologiques. Vu que le programme a été conçu au départ par les 15 SADC de l'Est de l'Ontario avec la participation de FedNor, il n'est pas surprenant que les gestionnaires et les employés de FedNor, les représentants des SADC et les intervenants qui ont été interviewés ont tous reconnu que les priorités étaient pertinentes. On a observé que le besoin était plus élevé par rapport à quelques-unes des priorités dans certaines collectivités et que le besoin pouvait varier avec le temps. Cependant, les cinq priorités sont pertinentes, dans l'ensemble, et sont suffisamment générales pour qu'on puisse les adapter aux besoins changeants en matière de développement économique des collectivités de l'Est de l'Ontario. On peut le constater dans les données initiales du programme qui montrent qu'au 31 mars 2005, 48 % des demandes reçues portaient sur le développement d'entreprises (les trois volets de financement expliquent la proportion relativement élevée de demandes), 25 %, sur le perfectionnement des compétences, 15 % sur les jeunes stagiaires et 12 %, sur l'accès au capital. Dans le cadre de l'enquête, les bénéficiaires se sont dits également fortement convaincus que le FDEO était capable de répondre à leurs besoins et que, abstraction faite de leurs propres besoins, les cinq priorités du FDEO étaient extrêmement importantes (importance de 9,4 pour le développement d'entreprises – où une moyenne de 10 est extrêmement importante; de 9,3 pour l'accès au capital; de 9,2 pour le perfectionnement des compétences; de 8,9 pour l'attraction et le maintien des jeunes; et de 8,8 pour les améliorations technologiques).

Les documents montrent qu'on a pris bien soin de s'assurer qu'il n'y avait aucun chevauchement ni dédoublement entre le FDEO et d'autres programmes gouvernementaux existants. Les interviewés ont tous reconnus que le FDEO complétait les programmes actuels qui, comme on l'a souligné, sont très limités dans l'Est de l'Ontario. En fait, seulement 16 % des bénéficiaires sondés ont indiqué qu'ils connaissaient des programmes ou des services du gouvernement fédéral ou provincial qui étaient comparables ou semblables au FDEO.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 3.1 du présent rapport.

Résultats – Conception et prestation

Le modèle de prestation de services du FDEO combine la prise de décision des SADC et de FedNor. Les projets qui sont financés par l'entremise de bénéficiaires secondaires (c.-à-d. les jeunes, le perfectionnement des compétences, le développement d'entreprises et l'accès au capital) sont exécutés par les SADC à divers niveaux de financement. Les exceptions sont les projets de renforcement des capacités des collectivités et les projets régionaux, lesquels sont approuvés par Industrie Canada/FedNor, peu importe le niveau de financement. Les SADC voient alors à la négociation et à la surveillance continue de tous les projets locaux, bien que FedNor participe de près à la surveillance des projets locaux d'envergure. Si un projet est jugé **régional**, la demande est examinée par un comité formé des représentants de chacune des 15 SADC. Chacune d'elle possède un droit de vote sur la question relative au financement d'un projet. Si la majorité des SADC s'entendent sur un projet régional, la demande est alors soumise à l'examen et à l'approbation de FedNor, peu importe la taille du projet. Si la demande est approuvée, une SADC se voit attribuer la responsabilité du projet; ainsi, elle voit à la négociation et à la surveillance continue du projet, et elle veille au partage adéquat des rapports d'étape et des résultats avec les autres SADC.

Bien que des préoccupations aient été soulevées à l'égard de certaines parties du modèle de prestation de services, en général, tous les interviewés croyaient que, lorsqu'on soupesait les avantages et les désavantages, le modèle était solide et adéquat. Les commentaires des interviewés correspondaient à ceux des participants à l'enquête. Dans l'ensemble, les bénéficiaires consultés étaient très satisfaits (moyenne de 8,9 sur 10) du FDEO.

Le FDEO est une initiative relativement nouvelle. Cependant, toutes les sources consultés ou utilisées (documents, entrevues et enquête) soulignent que le programme a fait l'objet d'une large publicité et qu'il est bien connu. Bien qu'il existe des variations considérables entre les 15 SADC quant à l'utilisation de leur site Web comme outil de promotion du programme, 13 d'entre elles offrent de l'information sur le FDEO sur leur site. En plus du site Web, les interviewés ont mentionné les annonces, les communiqués de presse, les publicités dans les journaux et à la radio, les articles de journaux ou les entrevues à la radio, les réunions, les envois postaux, le bouche à oreille et plusieurs autres moyens de promotion du programme. Les

interviewés croyaient en général que, même si des personnes ignoraient l'existence du FDEO, la plupart des bénéficiaires potentiels connaissaient bien le programme. Les bénéficiaires sondés étaient également très enclins à indiquer que, selon eux, le FDEO était bien connu (62 % ont répondu qu'il était très bien ou assez bien connu).

En général, les interviewés jugeaient que le processus de sélection des projets locaux était efficace. Malgré le fait que le processus même puisse différer d'une SADC à l'autre, il a été jugé efficace par rapport aux besoins de chaque collectivité. Toutefois, plusieurs interviewés se préoccupaient du processus de sélection des projets régionaux. Leurs préoccupations portaient sur le fait que certains des projets régionaux n'avaient pas vraiment une portée régionale, que certains auraient pu être réalisés à l'aide d'un financement moindre du FDEO ou que les répercussions potentielles de certains des projets régionaux étaient assez discutables.

Les interviewés ont affirmé que dans la plupart des cas, les critères de sélection des projets (c.-à-d. la conformité avec les objectifs, la qualité des plans à l'appui, la faisabilité des projets, l'apport différentiel, la création d'emplois et les autres retombées économiques durables dans les collectivités, l'endettement externe et les dossiers des partenaires) étaient clairs, adéquats et appliqués. Les bénéficiaires étaient très ou assez satisfaits de la clarté des critères d'admissibilité (8,4 sur 10), de l'équité du processus de sélection (8,9 sur 10), de leur compréhension du processus décisionnel (7,7 sur 10), et de la rapidité de la prise de décision (8,4 sur 10).

Selon les interviewés, la conception du programme, les efforts de promotion et le processus de sélection ont produit des projets pertinents.

En général, les interviewés de FedNor étaient convaincus qu'ils avaient offert un soutien adéquat aux projets et que ce soutien s'était avéré important. Les représentants des SADC étaient également très satisfaits du soutien offert par FedNor. Ils ont souligné que le soutien était adéquat et suffisant. Plusieurs ont souligné le travail remarquable de FedNor par rapport à l'initiative, en particulier à la lumière du temps limité alloué à la mise en œuvre et des ressources humaines limitées de FedNor dédiées au FDEO.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 3.2 du présent rapport.

Résultats – Succès

Le FDEO n'en est qu'à ses tout débuts, et de nombreux projets n'ont pas encore été achevés. Cependant, il existe déjà des données attestant que le programme a atteint les résultats escomptés. Les études de cas réalisées durant l'étude montraient le vaste éventail d'incidences actuelles et potentielles du programme et de ses projets. De plus, le tableau ci-dessous met en évidence les résultats initiaux du projet, d'après l'enquête menée auprès des bénéficiaires.

Résultats des projets du FDEO

| Résultat | Est survenu | Survientra | Ne survientra pas/ne survientra probablement pas/ne devrait pas survenir |
|--|-------------|------------|--|
| Développement d'une nouvelle entreprise | 13 % | 12 % | 75 % |
| Maintien d'une nouvelle entreprise | 43 % | 8 % | 49 % |
| Accroissement de la compétitivité | 55 % | 20 % | 25 % |
| Attraction de personnes dans votre organisme ou région | 52 % | 19 % | 29 % |
| Maintien de personnes dans votre organisme ou région | 58 % | 11 % | 31 % |
| Perfectionnement des personnes dans votre organisme | 65 % | 9 % | 26 % |
| Perfectionnement des compétences en affaires | 58 % | 8 % | 34 % |
| Perfectionnement des compétences professionnelles | 42 % | 6 % | 52 % |
| Utilisation accrue de la technologie | 44 % | 5 % | 51 % |
| Élaboration d'innovations | 32 % | 10 % | 58 % |

Ce qui est particulièrement important au sujet de ces résultats, c'est qu'ils sont fortement attribuables au FDEO, en raison de l'apport différentiel du programme. Autrement dit, 34 % des bénéficiaires interrogés ont indiqué qu'ils n'auraient pas pu entreprendre le projet, ce qui aurait eu des incidences négatives importantes; 41 % ont également indiqué que la remise à plus tard du projet aurait eu des incidences négatives importantes, à savoir que le projet aurait pris plus de temps à réaliser, qu'il aurait eu une portée ou une qualité moindre, ou ont invoqué une autre raison.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 3.3 du présent report.

Résultats – Surveillance et reddition de comptes

Même si le FDEO n'en est qu'à ses tout débuts, beaucoup de progrès ont été réalisés pour mettre en place un système de surveillance du rendement et d'établissement de rapports. Le système actuel consiste en ce qui suit :

- les bénéficiaires de projets doivent rendre compte aux SADC;
- les SADC compilent les résultats des projets individuels et produisent des rapports à l'intention de FedNor pour chaque projet d'envergure ou régional, ainsi que pour chacun de leur accord de contribution (un pour chaque priorité du programme);
- FedNor saisit ces renseignements dans une base de données à des fins d'analyse et d'établissement de rapports.

L'examen des documents et les entrevues menées ont révélé que les bénéficiaires et les SADC ont été relativement diligents à présenter un rapport opportun, complet et exact, au mieux de leur capacité. Cependant, cet examen a aussi fait ressortir des défis qui existent relativement aux exigences en matière d'établissement de rapports, dont les principaux sont :

- les exigences en matière d'établissement de rapports s'appliquent à tous les projets, sans égard à l'importance du financement accordé par le FDEO, aux objectifs des projets, aux répercussions escomptées, etc. – donc, le bénéficiaire d'un très petit projet ayant des objectifs limités quoiqu'importants, doit rendre compte en fonction des mêmes exigences que les bénéficiaires de gros projets assortis d'objectifs complexes;
- les exigences en matière d'établissement de rapports, quoique semblables, ne correspondent pas à la structure du programme;
- les SADC regroupent les résultats de plusieurs projets dans un rapport pour chacun des accords de contribution qu'elles ont conclus avec FedNor pour cette initiative; malheureusement, le rapport est structuré pour l'établissement de rapports ayant trait à un seul projet plutôt qu'à plusieurs projets d'un seul accord de contribution;
- il y a de la confusion quant à l'établissement de rapports sur les groupes cibles de FedNor au sujet de l'information qui doit être présenté dans le rapport, et de sa justification (c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessairement important pour des collectivités de cibler certains groupes, pourtant celles-ci doivent quand même faire rapport des liens établis avec ces groupes cibles);
- les indicateurs clés indiqués dans le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le FDEO ne sont pas tous couverts par les exigences en matière de rapports ou ne satisfont pas directement aux exigences.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 3.4 du présent rapport.

Résultats – Solutions de rechange et rapport coût-efficacité

Les interviewés ont présenté trois approches pour la prestation de services. La première favorise le statu quo (combinaison de la prise de décision des CFDC et de la FedNor), la deuxième consiste à donner plus de contrôle (ou un contrôle complet) aux SADC pour la prise de décision au sujet des projets dans leurs collectivités, et la troisième, à donner plus de contrôle à FedNor pour que le programme soit administré comme le Fonds de développement du Nord de l'Ontario, où FedNor ne traite pas uniquement avec les SADC, comme bénéficiaires principaux. En général, les interviewés ont reconnu que la démarche actuelle était la solution qui convenait le mieux, comme l'ont démontré les résultats du programme, jusqu'à présent.

Pour ce qui est du rapport coût-efficacité, les données montrent que le programme est efficace par rapport aux coûts des façons principales suivantes :

- Le volet opérationnel de FedNor de cette initiative représente moins de 4 % du budget total. Le volet opérationnel ou administratif des SADC correspond à près de 6 % ou 7 % du budget. Le volet opérationnel équivaut donc à environ 10 % du budget total.
- Les conseils d'administration formés de bénévoles des SADC accomplissent beaucoup de travail. Dans l'ensemble des 15 SADC, cela pourrait atteindre jusqu'à 180 jours-personnes de travail, en tout, pour chaque date limite fixée pour les demandes.
- Le financement du programme a encouragé les contributions financières des autres partenaires au projet. Au 31 mars 2005, un financement du FDEO de près de 9 millions de dollars avait été approuvé, et le programme a permis de réunir un montant supplémentaire de 28,6 millions de dollars. Le programme a donc financé moins de 25 % des coûts totaux des projets, tout en augmentant considérablement la capacité des organismes d'entreprendre d'autres projets.
- Au 31 mars 2005, 643 projets avaient été approuvés, ce qui correspond à un financement de près de 9 millions de dollars. Cela représente un financement moyen par projet de moins de 14 000 dollars du FDEO. Comme il a été mentionné plus tôt, dans le cas de ces projets, on a déjà fait part des réalisations et des incidences importantes en matière de développement économique (voir le résumé traitant du succès).

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 3.5 du présent rapport.

Résultats – Leçons tirées

Les principales leçons tirées du programme sont basées sur les données présentées tout au long du rapport ainsi que sur les suggestions formulées par les interviewés et les bénéficiaires. Elles

sont résumées dans le tableau des conclusions et des recommandations présenté à la prochaine section.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 3.6 du présent report.

Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|---|--|
| Pertinence | |
| <p>Conclusion 1</p> <p>Le programme du FDEO est adapté aux besoins en matière de développement économique des collectivités de l'Est de l'Ontario. Dans une large mesure, cela est attribuable au fait que le programme a été conçu par les 15 SADC de l'Est de l'Ontario en fonction de leurs connaissances des défis socio-économiques auxquelles sont confrontées les collectivités desservies.</p> | <p>Recommandation 1</p> <p>Le FDEO devrait être reconduit.</p> <p>Remarque : Les recommandations restantes sont basées sur l'hypothèse que le FDEO sera reconduit.</p> |
| <p>Conclusion 2</p> <p>Les cinq priorités du programme (développement d'entreprises, accès au capital, perfectionnement des compétences, attraction et maintien des jeunes, et améliorations technologiques) sont pertinentes, encore une fois puisque le programme a été conçu par les 15 SADC. Le besoin en financement dans l'ensemble des priorités peut avoir varié d'une SADC à l'autre. Cependant, il s'agit de priorités légitimes et déterminantes pour aider l'Est de l'Ontario à combler ses lacunes au chapitre du développement économique. De plus, aucun des projets n'a été classé sous la priorité des améliorations technologiques, ce qui est attribuable au classement de certains projets et non pas au fait que cette priorité n'est pas importante.</p> | <p>Recommandation 2</p> <p>Les cinq priorités du programme devraient continuer de former la base du programme du FDEO. Elles englobent les besoins actuels liés aux priorités et sont suffisamment générales pour répondre aux besoins changeants en matière de développement économique.</p> |
| <p>Conclusion 3</p> <p>Le FDEO ne dédouble ni ne chevauche d'autres programmes gouvernementaux existants. Il est unique dans l'Est de l'Ontario.</p> | <p>Voir la recommandation 1.</p> |

| Conclusions | Recommandations |
|---|---|
| Conception et prestation | |
| <p>Conclusion 4</p> <p>Le modèle de prestation de services du FDEO est adéquat compte tenu des objectifs du programme. Même si les SADC doivent s'assurer la participation des autres groupes importants de développement économique, il reste que le réseau des SADC est un excellent mécanisme de prestation. Cela est attribuable au fait que les SADC ont déjà des relations avec FedNor, qu'elles sont des intervenants reconnus dans leur collectivité à la table du développement économique et qu'elles fournissent des services complémentaires par leurs programmes actuels. De plus, les SADC sont uniques du fait que leurs perspectives sont plutôt régionales que locales.</p> | <p>Recommandation 3</p> <p>Le FDEO devrait continuer d'utiliser le modèle de prestation actuel qui fait appel aux accords de contribution conclus par FedNor avec chacune des 15 SADC qui, à leur tour, offrent un financement aux bénéficiaires secondaires.</p> |
| <p>Conclusion 5</p> <p>Même si le programme a été mis en œuvre en relativement très peu de temps et qu'il n'en est qu'à ses tout débuts, les SADC ont eu recours à une foule de moyens efficaces pour s'assurer de bien le faire connaître. Il faut encore continuer de promouvoir l'initiative et d'informer plus d'organismes de son existence. Cependant, les SADC ont reçu plus de demandes qu'elles pouvaient en approuver dans les limites de leur budget.</p> | <p>Recommandation 4</p> <p>Les SADC devraient continuer d'utiliser une multitude d'outils promotionnels pour s'assurer que leurs collectivités sont au courant comme il se doit de l'existence du FDEO. Cependant, les stratégies promotionnelles devraient tenir compte de la disponibilité des fonds du FDEO.</p> <p>Recommandation 5</p> <p>Les efforts promotionnels des SADC ont porté des fruits. Cependant, un processus devrait être mis en œuvre pour s'assurer de partager le matériel promotionnel et éviter ainsi le dédoublement d'efforts et bâtir sur les pratiques exemplaires.</p> |
| <p>Conclusion 6</p> <p>Le processus de sélection des projets pour les petites initiatives locales est efficace. Même si le processus exact diffère d'une SADC à l'autre, chacune a pu recevoir et examiner un grand nombre de demandes en très peu de temps et approuver des projets qui ont connu du succès.</p> | <p>Recommandation 6</p> <p>Le processus actuel de sélection des projets pour les petites initiatives locales n'a pas besoin de changer. Cependant, vu que les SADC ont mis en œuvre des processus différents pour l'examen et la sélection des projets, les divers processus devraient être partagés entre les SADC pour contribuer au partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises.</p> |

| Conclusions | Recommandations |
|--|---|
| <p>Conclusion 7</p> <p>Le processus de sélection des projets relativement aux grandes initiatives locales pour lesquelles FedNor devait participer au processus d'approbation est également efficace. L'examen initial et les recommandations des SADC se sont avérés efficaces, c'est-à-dire que peu de projets recommandés n'ont pas été approuvés par FedNor. De plus, FedNor a été très efficace en ce qui a trait à l'examen et à l'approbation de ces demandes.</p> | <p>Voir la recommandation 6, mais pour les grandes initiatives locales.</p> |
| <p>Conclusion 8</p> <p>Le processus de sélection des projets régionaux n'est pas aussi efficace qu'il pourrait l'être. La définition de projets régionaux n'est pas claire. Cependant, le processus qui fait appel à toutes les SADC pour examiner et recommander les projets est adéquat. Il en est de même pour le rôle de FedNor dans l'approbation des demandes et les consultations menées auprès d'autres intervenants du développement économique régional.</p> | <p>Recommandation 7</p> <p>FedNor et les SADC doivent définir clairement le processus de sélection des projets régionaux et s'entendre sur celui-ci. La portée des projets régionaux devrait aussi être définie clairement. Il pourrait s'agir également d'inclure une série de réalisations de nature régionale. Toutefois, le processus amélioré de sélection des projets devrait continuer de comporter des consultations auprès d'autres intervenants du développement économique régional relativement aux besoins en matière de projets régionaux du FDEO. En mettant au point le processus de sélection des projets, FedNor et les SADC devront clarifier ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la définition et la portée des projets régionaux. • le mode d'approbation des projets régionaux. • le mode de détermination des responsables du projet (une SADC, plusieurs SADC, autres). • le mode de surveillance des projets régionaux; • etc. <p>Au moment de mettre au point le processus de sélection des projets, il faudra prendre soin de s'assurer de préserver les facteurs qui ont contribué au succès de cette initiative (comme son aspect communautaire) ou de miser sur ceux-ci, et de tenir compte des autres recommandations soumises.</p> |
| <p>Conclusion 9</p> <p>Les critères de sélection des projets sont clairs, adéquats et appliqués. La pertinence des projets sélectionnés (comme l'a déterminé le caractère adéquat des résultats initiaux) témoigne du fait que les critères sont appliqués et adéquats compte tenu des objectifs du programme.</p> | <p>Recommandation 8</p> <p>Les critères actuels de sélection des projets ne devraient pas changer.</p> |

| Conclusions | Recommandations |
|---|--|
| <p>Conclusion 10</p> <p>Le rôle de FedNor à l'appui des projets est important compte tenu de son expérience avec d'autres programmes et types de projets semblables dans le Nord de l'Ontario. Son appui est adéquat et suffisant.</p> | <p>Recommandation 9</p> <p>Nonobstant les autres recommandations, FedNor devrait continuer d'offrir le même niveau et type d'appui aux SADC et de s'assurer d'allouer des ressources adéquates pour offrir cet appui.</p> |
| Succès | |
| <p>Conclusion 11</p> <p>Le FDEO a réussi, même s'il n'en est qu'à ses tout débuts, à atteindre ses résultats immédiats et intermédiaires escomptés. Même si de nombreux projets étaient toujours en cours au moment de l'évaluation, tous les projets ont produit au moins l'un des résultats escomptés du programme.</p> | <p>Voir les recommandations 1 à 9.</p> |
| <p>Conclusion 12</p> <p>Le FDEO aide les organismes à mettre de l'avant des projets qu'ils ne pourraient pas entreprendre autrement ou qu'ils devraient mener différemment (qualité moindre, étendue moindre, projet reporté, etc.). L'apport différentiel du programme est donc considérable. Ainsi, le succès des projets est sensiblement attribuable au programme.</p> | <p>Voir les recommandations 1 à 9.</p> |

| Conclusions | Recommandations |
|---|--|
| Surveillance et reddition de comptes | |
| <p>Conclusion 13</p> <p>FedNor a réalisé de bons progrès en mettant en œuvre la stratégie de mesure du rendement exposée dans son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). De plus, les SADC ont fait preuve d'une grande diligence en respectant leurs engagements relativement à la présentation de rapports d'étape. Ainsi, elles ont pris les mesures requises pour s'assurer d'avoir les renseignements nécessaires pour s'acquitter de ces engagements. Cependant, certaines des exigences en matière d'établissement de rapports ne sont pas claires. De plus, il n'est pas évident que tous les engagements en vertu du CGRR sont satisfaits par la structure actuelle de rapport. La mesure du rendement est encore en voie d'élaboration.</p> | <p>Recommandation 10</p> <p>FedNor devrait continuer d'améliorer son système de mesure du rendement par rapport au FDEO. Elle devrait, entre autres, mettre à jour le CGRR, de concert avec les 15 SADC, pour s'assurer que celles-ci sont d'accord avec les engagements énoncés dans ce document. Elle devrait également réviser la structure de rapport pour s'assurer qu'elle est correspond à la structure du programme et aux indicateurs du CGRR. Les exigences révisées en matière d'établissement de rapports devraient comprendre des définitions et des instructions claires.</p> <p>Recommandation 11</p> <p>Après qu'on aura mis au point les exigences en matière d'établissement de rapports, FedNor devrait tenir dûment compte de la nécessité de doter les SADC d'outils de rapport plus efficaces. Cela pourrait comprendre le module des subventions du programme <i>The Exceptional Assistant (TEA)</i>.</p> |

| Conclusions | Recommandations |
|--|--|
| Solutions de rechange et rapport coût-efficacité | |
| <p>Conclusion 14</p> <p>Il n'existe aucune autre approche pour la prestation de services du FDEO qui produirait les mêmes résultats à un coût moindre. Actuellement, la portion administrative de cette initiative est raisonnable, les SADC comptent sur l'importante contribution de ses conseils d'administration formés de bénévoles, une proportion élevée des coûts des projets est réglée à partir du financement réuni à partir d'autres sources, et les projets contribuent à la réalisation des résultats escomptés. Le programme est donc efficace par rapport aux coûts.</p> | <p>Voir les recommandations 1 et 3 et :</p> <p>Recommandation 12</p> <p>FedNor et les SADC devraient surveiller les budgets opérationnels du FDEO pour déterminer s'ils sont adéquats. Il est important de s'assurer que, avec le maintien du programme, le fardeau sur le personnel de FedNor et des SADC ne soit pas déraisonnable. Il est important également de s'assurer que les exigences du programme ne rivalisent pas avec les autres priorités du personnel de FedNor et des SADC.</p> <p>Recommandation 13</p> <p>Les SADC devraient continuer d'exiger que, dans la mesure du possible, les bénéficiaires secondaires recherchent d'autres sources de financement.</p> |
| Leçons tirées | |
| <p>Conclusion 15</p> <p>Les relations entre tous les intervenants engagés dans cette initiative étaient déterminantes pour le succès du FDEO. Elles comprenaient également la relation : 1) entre les 15 SADC qui ont fait un excellent travail en arrivant à un consensus sur la conception et l'exécution de cette initiative; 2) entre les SADC et FedNor où la relation préexistante a aidé à contribuer à la mise en œuvre en douceur de l'initiative et où l'engagement des deux parties à l'égard de l'initiative a aidé à en faire un succès; 3) parmi les membres du personnel et avec les conseils d'administration des SADC où le personnel a démontré un engagement élevé à l'égard du succès de cette initiative et où les membres des conseils d'administration ont collaboré avec le personnel pour s'assurer que les demandes de financement de projets étaient examinées et approuvées en temps opportun; et 4) entre la SADC et la collectivité où le fait que la SADC était reconnue comme un organisme de développement économique crédible qui connaissait la collectivité et vice-versa, ce qui a facilité la mise en œuvre du programme en très peu de temps.</p> | <p>Voir toutes les recommandations précédentes.</p> |

| Conclusions | Recommandations |
|--|---|
| <p>Conclusion 16</p> <p>La souplesse était également déterminante pour le succès de cette initiative. Il reste qu'une souplesse continue et accrue pourrait aider à assurer le succès continu de l'initiative. Le programme a été établi par les SADC afin d'offrir à chaque SADC le même montant pour chacun des éléments du programme. Cependant, on a établi des lignes directrices suffisamment souples pour que les SADC puissent redistribuer une partie de leurs budgets parmi les composantes afin de mieux répondre aux besoins de leurs collectivités. Des SADC auraient aimé bénéficier d'une plus grande souplesse dès le début. Cependant, les lignes directrices et leur souplesse ont permis de s'assurer que les résultats escomptés du programme étaient atteints, tout en voyant à tenir compte des besoins des collectivités. Néanmoins, une plus grande souplesse à l'avenir, dans les limites des paramètres définis, pourrait contribuer à un processus décisionnel plus efficace et voir à mieux répondre aux besoins des collectivités. De plus, une plus grande souplesse à l'égard des exigences bureaucratiques qui s'appliquent aux très petits projets pourrait contribuer à une plus grande efficacité par rapport aux coûts du programme.</p> | <p>Recommandation 14</p> <p>FedNor devrait envisager la possibilité d'établir un processus afin de conclure un seul accord de contribution avec chacune des 15 SADC. Cet accord comprendrait tous les éléments du programme pour les initiatives locales (c.-à-d. excluant les projets régionaux et le renforcement des capacités des collectivités, mais incluant la planification d'entreprise, l'accès au capital, le perfectionnement des compétences, l'attraction et le maintien des jeunes, et les améliorations technologiques) avec les lignes directrices déterminant la proportion minimale et la proportion maximale des fonds qui seraient allouées à chacun de ces éléments. Cela offrirait la souplesse nécessaire au niveau local tout en s'assurant de voir à toutes les priorités.</p> <p>Recommandation 15</p> <p>FedNor devrait envisager de mettre en œuvre une démarche axée sur les risques pour sa stratégie de surveillance et d'établissement de rapports. Cela devrait être intégré aux éléments à prendre en considération pour la recommandation 10.</p> |

| Conclusions | Recommandations |
|---|-----------------------------------|
| <p><i>Conclusion 17</i></p> <p>Afin de s'assurer de disposer de bons rapports continus sur le rendement, il est déterminant de faire en sorte que le système de mesure du rendement corresponde au programme et que les exigences en matière d'établissement de rapports soient clairement définies. Le CGRR du FDEO a été établi par FedNor. À cause des délais extrêmement serrés, les SADC n'ont pas participé directement à son établissement. FedNor a effectivement tenté de consulter les représentants des SADC, cependant ces consultations étaient limitées et la plupart des SADC ne connaissaient pas le document. Cette situation a présenté des défis, car les SADC ne comprenaient pas tout à fait le modèle logique et les indicateurs de rendement du programme (ou n'étaient pas tout à fait d'accord avec ceux-ci). Ainsi, elles ne comprenaient pas certaines des exigences en matière d'établissement de rapports. De plus, certaines de ces exigences n'étaient pas claires et ont donc été interprétées différemment d'une SADC à l'autre. Finalement, les indicateurs clés indiqués dans le CGRR n'ont pas été entièrement intégrés aux exigences en matière d'établissement de rapports sur le rendement.</p> | <p>Voir la recommandation 10.</p> |

1.0 Introduction

1.1 Introduction à l'étude

Le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario est une nouvelle initiative, lancée en octobre 2004, pour promouvoir le développement socio-économique dans les régions rurales de l'Est de l'Ontario, en renforçant la capacité locale pour le développement et la création des conditions nécessaires visant à accroître les possibilités d'affaires et d'emploi. Ce programme représente l'intervention initiale face à l'engagement du gouvernement énoncé dans son budget de 2004 et visant à réviser le rôle joué par les SADC dans les régions dépourvues d'organisme de développement régional, comme celle l'Est de l'Ontario, et à examiner les possibilités d'élargir et d'approfondir leur mandat.

La présente étude est une évaluation formative du FDEO, qui se penche sur la conception, la prestation et la mise en œuvre du programme. Les résultats de l'évaluation fourniront des données déterminantes pour la planification et la conception des programmes de FedNor à la lumière de la date d'achèvement du 31 mars 2006 fixée pour le programme.

1.2 Profil

Origine et raison-d'être du FDEO

Les collectivités rurales de l'Est de l'Ontario sont confrontées à des défis socio-économiques dont la dépendance à l'égard des industries primaires en déclin, l'exode des jeunes, une capacité de télécommunications insuffisante, des lacunes au chapitre de l'infrastructure économique et les besoins des collectivités en matière de capacités de mise en œuvre de stratégies collaboratives afin de parvenir à un potentiel durable dans le domaine de l'économie mondiale du savoir.

En mai 2004, le gouvernement a approuvé la création d'un fonds de 10 millions de dollars pour l'année 2004-2005, auquel pourraient accéder les 15 SADC de l'Est de l'Ontario, comme mesure à court terme pour relever les défis énoncés dans la région et respecter l'engagement pris dans le budget 2004 d'examiner le rôle joué par les SADC dans les régions dépourvues d'un organisme de développement régional.

L'important rôle joué par les SADC dans l'Est de l'Ontario est justifié en partie par une évaluation du programme en 2003, qui a confirmé que les SADC en Ontario sont pertinentes, fructueuses et efficaces par rapport aux coûts, tout en ayant le potentiel d'accomplir davantage compte tenu des ressources accrues. De plus, l'expérience a démontré que les SADC pouvaient être efficaces en mettant en œuvre des initiatives de développement économique régional, là où les ressources sont disponibles.

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités dans l'Est de l'Ontario

Le Programme de développement des collectivités est conçu précisément pour aider les collectivités rurales à répondre à leurs propres besoins en matière de développement socio-économique. Dans l'Est de l'Ontario, le programme appuie un réseau de 15 SADC, qui sont des organismes à but non lucratif constituées en personne morale et régis par des conseils d'administration locaux formés de bénévoles. Le programme offre ainsi un mécanisme adéquat pour permettre aux collectivités rurales de l'Est de l'Ontario de relever les défis socio-économiques en entreprenant une diversité d'initiatives de développement socio-économique.

Le Programme de développement des collectivités, administré par FedNor, offre des contributions financières afin d'assumer les coûts de fonctionnement, ainsi que des capitaux de placement pour appuyer les activités des SADC dans les collectivités. Il y a 61 SADC dans les régions rurales de l'Ontario (37 dans le sud de l'Ontario, ce qui comprend les 15 SADC de l'Est, et 24 du Nord).

Objectif

Le FDEO a pour objectif de favoriser le développement socio-économique des régions rurales de l'Est de l'Ontario, menant à une économie régionale concurrentielle et diversifiée et encourageant le développement d'entreprises, la création d'emplois et la formation de collectivités autonomes et durables.

Les SADC de l'Est de l'Ontario sont admissibles à un financement supplémentaire à l'appui des initiatives communautaires qui stimulent les possibilités de développement d'entreprises, attirent et maintiennent les jeunes, appuient le perfectionnement de compétences et soutiennent les améliorations technologiques. Ce programme a été conçu pour appuyer les résultats stratégiques d'Industrie Canada se rattachant à une économie innovatrice et concurrentielle, et à des collectivités viables.

Intervenants et bénéficiaires

Aux fins du FDEO, l'Est de l'Ontario est réputée être la région qui s'étend à l'est à partir de la région de Durham, au sud du parc Algonquin et qui est délimitée par la frontière du Québec. Ce territoire géographique englobe les zones desservies par les 15 SADC, sauf les villes de Kingston et d'Ottawa.

Cette initiative s'adresse principalement aux 15 SADC de l'Est de l'Ontario.

Les SADC, à leur tour, mènent une foule d'activités à l'appui du renouveau économique de l'Est de l'Ontario et offrent un financement aux bénéficiaires secondaires. Ces derniers représentent un vaste éventail d'intervenants communautaires qui peuvent comprendre, entre autres, le secteur privé, les organismes à but non lucratif, les municipalités, les organismes œuvrant dans le domaines de l'éducation et de la main-d'œuvre, et les Premières nations.

Gestion et administration

Le FDEO est géré au niveau régional par un gestionnaire de la prestation des programmes de FedNor qui relève du directeur général de FedNor. Les agents de programme de FedNor collaborent étroitement avec le conseil d'administration et le personnel professionnel des SADC pour administrer le FDEO avec efficacité. Les SADC doivent établir des registres distincts pour les recettes et les dépenses se rattachant aux activités du FDEO. Il faut rendre compte de chaque accord à part de toutes les autres sources de financement.

Les SADC doivent faire le suivi des fonds du FDEO et en rendre compte comme il en est fait mention dans le cadre de responsabilisation, et plus précisément, selon la stratégie de mesure du rendement.

Modèle logique

Le modèle logique du FDEO est présenté à la page suivante (source : CGRA du FDEO).

1.3 Structure du rapport

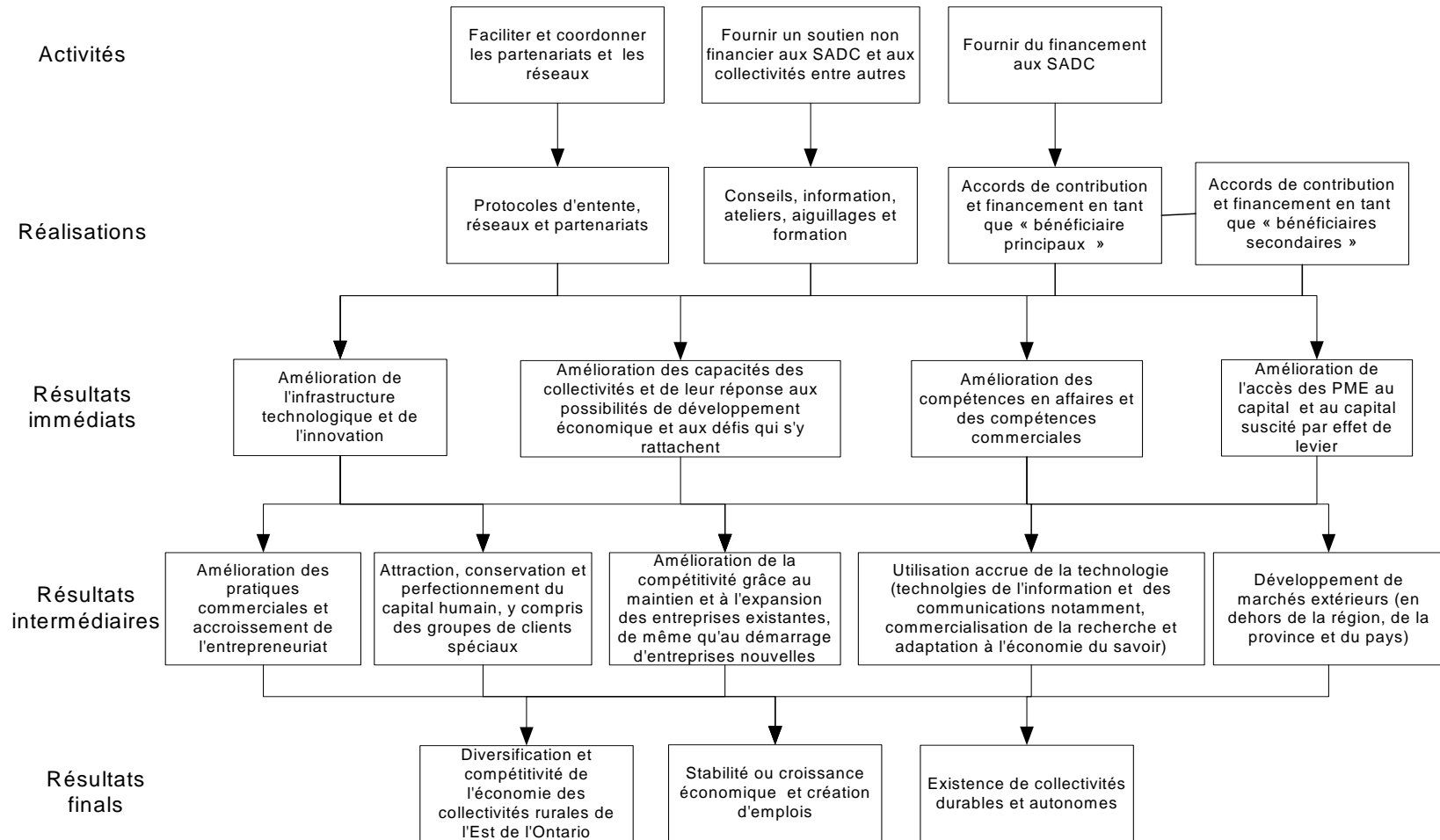
On a passé un contrat avec Performance Management Network Inc. pour réaliser cette évaluation formative du FDEO. Ce rapport traitait des questions formatives comprises dans le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et le plan d'action. Il est structuré ainsi :

- **La section 2** donne un aperçu de la méthodologie qui a été utilisée pour traiter des questions à évaluer.
- **La section 3** décrit les résultats de l'évaluation par rapport à la pertinence, au succès, à l'efficacité et à la gestion axée sur les résultats.
- **La section 4** résume les conclusions émises tout au long du rapport et formule des recommandations en matière d'amélioration à l'intention de la direction de FedNor.

La liste des membres du comité directeur est présentée à l'**annexe A**. La liste des

documents examinés figure à l'**annexe B**. Un exemple des guides d'entrevue est présenté à l'**annexe C**, tandis que l'**annexe D** renferme la liste des interviewés. Un exemple des questionnaires d'enquête figure à l'**annexe E** et les tableaux d'enquête sont présentés à l'**annexe F**. Enfin, les études de cas sont décrites à l'**annexe G**.

Modèle logique du Fonds pour le développement de l'Est de l'Ontario



2.0 Méthodologie/démarche

2.1 Questions à évaluer

Le tableau 1 présenté dans les prochaines pages comprend les questions précises et la façon dont chacune des démarches a contribué à chaque question.

2.2 Méthodologie

2.2.1 Examen des documents et de la base de données

Une série de documents ont été examinés pour permettre de traiter certaines des questions. L'examen a porté sur les documents du programme obtenus par l'entremise d'Industrie Canada/FedNor et les SADC durant l'étude. Les renseignements obtenus des ces documents ont été incorporés, en fonction de leur pertinence, aux diverses sections du rapport. Des documents ont servi de sources de renseignements généraux au sujet de certaines des questions, tandis que d'autres ont fourni des données reposant sur des faits pour permettre d'en arriver à des conclusions sur certaines des questions. La liste des documents examinés est présentée à l'annexe B.

De plus, des données sur le programme ont été obtenues, analysées et intégrées aux sections pertinentes du rapport.

2.2.2 Entrevues des informateurs clés

On a interviewé 27 informateurs clés. La liste des interviewés potentiels a été déterminée en étroite collaboration avec Industrie Canada/FedNor. Ces entrevues, d'une durée de 30 à 60 minutes, ont toutes été réalisées au téléphone à une heure et à une date qui convenaient à l'interviewé et ce, dans la langue de son choix. Après avoir fixé l'entrevue, on a transmis un exemplaire du guide d'entrevue (voir l'annexe C) à l'interviewé pour l'aider à mieux se préparer. Dans un cas, l'entrevue a été menée auprès de deux personnes (donc 28 personnes ont été interviewées). On a interviewé les gestionnaires et le personnel d'Industrie Canada/FedNor, les représentants des SADC et d'autres intervenants. Le tableau 2 donne un sommaire de la distribution des interviewés qui sont également énumérés à l'annexe D.

Tableau 1 : Questions à évaluer par source

| Questions à évaluer | Document | Examen de la base de données | Industrie Canada/Fed Nor | SADC | Intervenants | Enquête menée auprès des bénéficiaires | Études de cas |
|--|----------|------------------------------|--------------------------|---------|--------------|--|---------------|
| Pertinence | | | | | | | |
| 1. Le programmes du FDEO est-il adapté à la collectivité? Les priorités du FDEO sont-elles pertinentes? | Moyenne | Faible | Élevée | Élevée | Élevée | Élevée | Faible |
| 2. Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes gouvernementaux existants? FedNor collabore-t-elle avec d'autres ministères et gouvernements pour réduire les chevauchements? | Faible | Faible | Élevée | Élevée | Élevée | Moyenne | Faible |
| Conception et prestation | | | | | | | |
| 3. Le modèle de prestation de services de FedNor (selon lequel les SADC sont les seules bénéficiaires) est-il adéquat? | Faible | Faible | Élevée | Élevée | Moyenne | Faible | Faible |
| 4. Le FDEO fait-il l'objet d'une publicité adéquate? Est-il bien connu? | Moyenne | Faible | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Faible |
| 5. Le processus de sélection des projets relatifs au FDEO est-il efficace? Les critères de sélection sont-ils adéquats? | Moyenne | Faible | Moyenne | Moyenne | Faible | Élevée | Faible |
| 6. Les projets relatifs au FDEO sont-ils pertinentes? Répondent-ils aux critères du programme? | Élevée | Faible | Moyenne | Élevée | Moyenne | Faible | Moyenne |

Tableau 1 : Questions à évaluer par source

| Questions à évaluer | Document | Examen de la base de données | Industrie Canada/Fed Nor | SADC | Intervenants | Enquête menée auprès des bénéficiaires | Études de cas |
|--|----------|------------------------------|--------------------------|---------|--------------|--|---------------|
| 7. Les clients des projets sont-ils satisfaits du counselling, des conseils, de la formation ou des ateliers offerts? | Faible | Faible | Faible | Moyenne | Faible | Élevée | Faible |
| 8. FedNor joue-t-elle un rôle adéquat dans le soutien des projets? | Faible | Faible | Moyenne | Élevée | Faible | Faible | Faible |
| Succès | | | | | | | |
| 9. Dans quelle mesure le FDEO a-t-il contribué au développement et au maintien d'entreprises nouvelles et existantes? Dans quelle mesure a-t-il amélioré la compétitivité des entreprises des régions rurales de l'Est de l'Ontario? | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Élevée | Élevée |
| 10. Dans quelle mesure le FDEO a-t-il aidé à attirer, à conserver et à perfectionner le capital humain, y compris les groupes de clients spéciaux (femmes, francophones, Premières nations et autres Autochtones, et jeunes, par exemple)? | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Élevée | Élevée |
| 11. Dans quelle mesure le FDEO a-t-il contribué au développement économique des collectivités rurales de l'Est de l'Ontario? | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Élevée | Élevée |
| 12. Dans quelle mesure le FDEO a-t-il aidé à perfectionner les compétences en affaires et les compétences professionnelles? | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Élevée | Élevée |

Tableau 1 : Questions à évaluer par source

| Questions à évaluer | Document | Examen de la base de données | Industrie Canada/Fed Nor | SADC | Intervenants | Enquête menée auprès des bénéficiaires | Études de cas |
|--|----------|------------------------------|--------------------------|---------|--------------|--|---------------|
| 13. Dans quelle mesure le FDEO a-t-il aidé à développer des marchés extérieurs pour les entreprises des régions rurales de l'Est de l'Ontario? | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Élevée | Élevée |
| 14. Dans quelle mesure le FDEO a-t-il augmenté l'utilisation de la technologie? Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'élaboration d'innovations? | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Élevée | Élevée |
| 15. Quel est l'incidence de l'apport différentiel des projets relatifs au FDEO? | Faible | Moyenne | Moyenne | Moyenne | Élevée | Élevée | Élevée |
| Surveillance et reddition de comptes | | | | | | | |
| 16. Les rapports sont-ils fiables, complet et établis au moment opportun? Les rapports fournissent-ils à FedNor des renseignements utiles aux fins de gestion? | Faible | Faible | Moyenne | Moyenne | Faible | Faible | Faible |
| 17. Le système d'établissement de rapports permet-il à FedNor à satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes? | Moyenne | Faible | Élevée | Faible | Faible | Faible | Faible |

Tableau 1 : Questions à évaluer par source

| Questions à évaluer | Document | Examen de la base de données | Industrie Canada/Fed Nor | SADC | Intervenants | Enquête menée auprès des bénéficiaires | Études de cas |
|--|----------|------------------------------|--------------------------|--------|--------------|--|---------------|
| Solutions de rechange et rapport coût-efficacité | | | | | | | |
| 18. Existe-t-il d'autres approches possibles pour la prestation de services? Existe-t-il d'Solutions de rechange pour accroître le rapport coût-efficacité du programme du FDEO? | Faible | Faible | Élevée | Élevée | Moyenne | Moyenne | Faible |
| Leçons tirées | | | | | | | |
| 19. Quelles leçons tirées du programmes du FDEO pourront être utiles à l'avenir? | Faible | Faible | Élevée | Élevée | Moyenne | Moyenne | Moyenne |
| 20. Quels facteurs ont facilité ou entravé la mise en œuvre du FDEO? | Faible | Faible | Élevée | Élevée | Moyenne | Moyenne | Moyenne |

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Tableau 2 : Nombre d'entrevues réalisées par genre d'interviewé

| Genre d'interviewé | N ^{bre} d'entrevues | N ^{bre} d'interviewés |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Industrie Canada/FedNor | 7 | 7 |
| Représentants des SADC | 11 | 12 |
| Autres intervenants | 9 | 9 |
| Total | 27 | 28 |

2.2.3 Enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires

On a mené une enquête téléphonique auprès de 250 bénéficiaires secondaires du financement du FDEO. Aux fins de l'enquête, les bénéficiaires secondaires comprenaient les organismes qui avaient reçu un financement en vertu du FDEO pour réaliser un projet ou une initiative précise. Ils excluaient les SADC qui sont réputées être les bénéficiaires principaux.

On a interviewé des bénéficiaires secondaires des 15 SADC et des cinq composantes du programme, conformément au tableau 3 ci-dessous. Ce tableau montre que l'échantillon représente relativement bien la distribution réelle des bénéficiaires secondaires par composante de programme, de même que par SADC.

Tableau 3 : Comparaison entre la distribution à l'enquête et la distribution réelle de projets

| Description | Enquête | | Distribution réelle | |
|----------------------------------|------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | N ^{bre} | % | N ^{bre} | % |
| Composante du programme | | | | |
| Accès au capital | 14 | 5,6 | 40 | 7,1 |
| Développement d'entreprises | 94 | 37,6 | 230 | 40,9 |
| Maintien et attraction de jeunes | 45 | 18,0 | 93 | 16,5 |
| Perfectionnement des compétences | 96 | 38,4 | 199 | 35,3 |
| Améliorations technologiques | 1 | 0,4 | 1 | 0,2 |
| Total | 250 | 100,0 | 563 | 100,0 |
| SADC | | | | |
| 1000 Islands | 14 | 5,6 | 31 | 5,5 |

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Tableau 3 : Comparaison entre la distribution à l'enquête et la distribution réelle de projets

| Description | Enquête | | Distribution réelle | |
|--------------------------------------|------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | N ^{bre} | % | N ^{bre} | % |
| Frontenac | 20 | 8,0 | 28 | 5,0 |
| Greater Peterborough | 13 | 5,2 | 32 | 5,7 |
| Grenville | 21 | 8,4 | 30 | 5,3 |
| Haliburton | 22 | 8,8 | 45 | 8,0 |
| Kawartha Lakes | 23 | 9,2 | 29 | 5,2 |
| North Central Hastings | 14 | 5,6 | 47 | 8,3 |
| Northumberland | 9 | 3,6 | 25 | 4,4 |
| Prescott Russell | 20 | 8,0 | 41 | 7,3 |
| Prince Edward / Lennox and Addington | 7 | 2,8 | 25 | 4,4 |
| Comté de Renfrew | 13 | 5,2 | 37 | 6,6 |
| South Lake | 16 | 6,4 | 32 | 5,7 |
| Stormont, Dundas et Glengarry | 24 | 9,6 | 69 | 12,3 |
| Trenval | 13 | 5,2 | 52 | 9,2 |
| Valley Heartland | 21 | 8,4 | 40 | 7,1 |
| Total | 250 | 100,0 | 563 | 100,0 |

Le questionnaire de l'enquête est inclus à l'annexe E et les résultats détaillés de l'enquête sont présentés à l'annexe F.

2.2.4 Études de cas

Cinq études de cas ont été réalisées. Elles ont comporté un examen des documents pertinents se rattachant aux cas qui ont été fournis par Industrie Canada/FedNor, ainsi que dans le cadre des entrevues auprès de l'agent de projet d'Industrie Canada / FedNor, du représentant des SADC et des bénéficiaires de projets. De brèves descriptions des études de cas ont été rédigées. Les cas précis correspondent à ce qui est présenté au tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Distribution des études de cas

| Titre | SADC | Composante | \$ |
|------------------------------|----------------------|--------------------------------------|------------|
| Initiative Jeunes stagiaires | 1000 Islands CFDC | Maintien et attraction des jeunes | 182 000 \$ |

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Tableau 4 : Distribution des études de cas

| Titre | SADC | Composante | \$ |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|------------|
| Initiative de perfectionnement des compétences | Northumberland CFDC | Perfectionnement des compétences | 319 000 \$ |
| Initiatives locales et planification d'entreprises | SADC de Stormont, Dundas et Glengarry | Développement d'entreprises | 289 425 \$ |
| Mettre en œuvre la phase 1 du plan portant sur un réseau à large bande | South Lake CFDC | Développement d'entreprises | 75 000 \$ |
| Éprouver et évaluer une installation de récupération des déchets électroniques en trois stades | Frontenac CFDC | Développement d'entreprises | 29 000 \$ |

On a vérifié l'exactitude des descriptions des études de cas auprès des organismes bénéficiaires. Les descriptions finales sont présentées à l'annexe G.

2.3 Forces et limitations

Dans l'ensemble, les démarches et les tailles d'échantillons utilisés pour cette évaluation ont donné une évaluation formative solide et fiable, qui a fourni les preuves nécessaires pour tirer des conclusions sur toutes les questions. De plus, la méthodologie d'évaluation globale est solide, car on a utilisé plusieurs sources de données pour toutes les questions. Néanmoins, il existe des forces et des faiblesses associées à chaque méthode qu'il est important de reconnaître. Celles-ci sont résumées au tableau 5.

Tableau 5 : Forces et faiblesses méthodologiques par démarche

| Démarches | Forces | Faiblesses |
|----------------------|--|---|
| Examen des documents | La direction du programme et les représentants des SADC ont fourni une foule de documents. Le cas échéant, ceux-ci offrent des données documentées se rattachant aux questions précises. | Ces documents sont limités à ceux fournis par Industrie Canada/FedNor et les SADC. Il ne s'agit pas d'un examen documentaire approfondi des questions ayant trait au programme. De plus, il est difficile de déterminer si tous les documents pertinents ont été fournis. |

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Tableau 5 : Forces et faiblesses méthodologiques par démarche

| Démarches | Forces | Faiblesses |
|--|--|--|
| Examen des données | Cet examen fournit les renseignements précis sur les résultats des projets. . | Les renseignements dans les rapports d'étape manquaient de cohérence, et l'exhaustivité de ces rapports variait d'un projet à l'autre. Certaines des données n'étaient donc pas fiables, et ainsi n'ont pu être utilisées pour l'évaluation. |
| Entrevues | Elles offrent la possibilité de recueillir des données qualitatives approfondies sur la gestion du programme et sur son exécution par les SADC. | La seule limitation est la suivante : afin d'atténuer le fardeau, ces personnes n'ont pas été interviewées spécifiquement sur le programme, dans l'ensemble, parce qu'elles avaient déjà été dans le contexte des études de cas. De plus, en raison des contraintes budgétaires, le nombre d'entrevues était assez limité, quoique suffisant dans le cadre d'une évaluation formative. |
| Enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires | L'enquête offre la possibilité de recueillir des données quantitatives sur la mise en œuvre de même que sur les résultats initiaux du programme. | La démarche de l'enquête n'a pas offert autant de possibilité d'approfondir certaines des réponses. Elles est donc limitée selon un point de vue qualitatif, même si des données qualitatives ont été recueillies. |
| Études de cas | Les études de cas sont des méthodes utiles d'évaluer certaines des incidences ou certains des résultats des projets de façon plus approfondie. Elles peuvent servir à mettre en évidence les leçons tirées du programme et les pratiques exemplaires se rattachant aux contributions précises des projets au développement économique des collectivités. | En raison des ressources étendues qui entrent en jeu dans la réalisation d'études de cas, on a seulement pu en réaliser un nombre limité. Même si elles ne se voulaient pas représentatives, il n'était quand même pas possible de couvrir tous les volets du programme par cette démarche. |

3.0 Résultats

3.1 Questions – Pertinence

3.1.1 *Le programme du FDEO est-il adapté à la collectivité? Les priorités du FDEO sont-elles pertinentes?*

Les données recueillies de l'examen des documents montrent que de gros efforts ont été déployés pour s'assurer que les éléments du programme du FDEO étaient bien harmonisés pour répondre aux besoins des régions rurales de l'Est de l'Ontario. L'expérience acquise dans la prestation de services de développement régional par FedNor dans le Nord de l'Ontario et les SADC à la grandeur de la province a montré que les défis auxquels sont confrontées les régions rurales de l'Est de l'Ontario étaient semblables à ceux des autres régions rurales de la province. Les SADC de l'Est de l'Ontario ont participé à la détermination de l'orientation du programme du FDEO et à l'établissement des priorités. Comme il est énoncé au tableau 6, le CGRR du FDEO indique les défis socio-économiques auxquels sont confrontées les régions rurales de l'Est de l'Ontario et décrit les éléments du programme qui se penchent sur ces défis.

Tableau 6 : Réponse du FDEO aux défis existants dans les collectivités

| Défi | Réponse du FDEO |
|--|---|
| Dépendance à l'égard des industries primaires | Appuyer le développement et la diversification des entreprises. |
| Exode des jeunes | Attirer et maintenir les jeunes par l'initiative des Jeunes stagiaires |
| Capacité de télécommunications insuffisante | Appuyer l'accès aux services à large bande et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. |
| Lacune au chapitre de l'infrastructure économique | Appuyer la formation et le perfectionnement des compétences et offrir un accès au capital. |
| Capacité insuffisante pour bâtir des partenariats afin de déterminer des stratégies de développement économique et les mettre en œuvre | Appuyer l'établissement de plans stratégiques communautaires. |

Tous les interviewés ont reconnu que les programmes du FDEO étaient adaptés aux besoins de développement économique des collectivités de l'Est de l'Ontario. Cette situation est habituellement attribuable au fait qu'une démarche communautaire avait été utilisée pour concevoir le programmes au départ. Les 15 SADC ont participé à la planification stratégique communautaire et étaient donc familières avec les besoins de développement économique de leurs collectivités individuelles.

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Les cinq priorités ou composantes du programme sont les suivants :

- ▶ **Développement d'entreprises** – Améliorer la capacité de développement et de diversification économique des collectivités, et appuyer la croissance d'entreprises actuelles et l'établissement de nouvelles entreprises par les entrepreneurs locaux, les investisseurs de l'extérieur et les exportateurs potentiels.
- ▶ **Accès au capital** – Améliorer l'accès aux capitaux permanents pour les entreprises nouvelles ou actuelles dans l'Est de l'Ontario.
- ▶ **Perfectionnement des compétences** – Appuyer le développement d'une main-d'œuvre dans l'Est de l'Ontario qui répondra aux besoins du milieu d'affaires, encouragera les nouveaux entrepreneurs locaux et attirera les investissements de l'extérieur.
- ▶ **Attraction et maintien des jeunes** – Appuyer des initiatives qui découlent de l'exode des jeunes de l'Est de l'Ontario et encourager ces derniers à s'installer dans la région.
- ▶ **Améliorations technologiques** – Appuyer les initiatives qui assureront que les résidents et les entreprises de l'Est de l'Ontario ont un accès équitable et abordable aux services à large bande et à une capacité accrue de réaliser les avantages des technologies de l'information et des communications.

Le tableau 7 montre la distribution des demandes des projets approuvés, au 31 mars 2005, indiquant qu'il existe un besoin pour toutes les priorités.

**Tableau 7 : Demandes auprès du FDEO et approbations
(au 31 mars 2005)**

| Priorité | Demandes reçues | | Projets approuvés | |
|----------------------------------|------------------|-----|-------------------|-----|
| | N ^{bre} | % | N ^{bre} | % |
| Développement d'entreprises | | | | |
| ▶ Planification d'entreprise | 108 | 9% | 50 | 8% |
| ▶ Initiatives locales | 364 | 30% | 161 | 25% |
| ▶ Capacité des collectivités | 119 | 10% | 47 | 7% |
| Accès au capital | 150 | 12% | 95 | 15% |
| Perfectionnement des compétences | 301 | 24% | 175 | 27% |

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

**Tableau 7 : Demandes auprès du FDEO et approbations
(au 31 mars 2005)**

| Priorité | Demandes reçues | | Projets approuvés | |
|--|------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | N ^{bre} | % | N ^{bre} | % |
| Attraction et maintien des jeunes (Jeunes stagiaires) | 190 | 15% | 115 | 18% |
| Total | 1,232 | 100% | 643 | 100% |

Remarque : Aucun projet d'améliorations technologiques n'avait été déclaré au 31 mars 2005. Cette situation est attribuable au fait que : 1) de nombreux projets d'améliorations technologiques étaient, en réalité, classés comme projets de renforcement des capacités des collectivités en raison de leur taille; 2) le programme en est à ses tous débuts; ou 3) les projets financés au départ étaient à court terme et ne se prêtaient donc pas à des améliorations technologiques, qui sont en général des projets à long terme.

Les gestionnaires et le personnel de FedNor ont reconnu que ces priorités étaient pertinentes, encore une fois parce que le programme a été élaboré par les 15 SADC de l'Est de l'Ontario. Cependant, certains ont souligné qu'il pourrait y avoir une plus grande souplesse dans la distribution des fonds dans l'ensemble des collectivités, car la demande était plus faible dans certaines pour des composantes précises. De plus, on a noté que certains des projets étaient classés dans une priorité précise, mais qu'ils auraient vraiment mieux convenu à une autre.

Les représentants des SADC ont formulé des observations semblables, à savoir que tous ont reconnu que les priorités étaient très pertinentes pour les besoins de développement économique de leurs collectivités. Cependant, certains auraient aimé avoir plus de souplesse pour ce qui est du montant prévu au budget de certaines de ces priorités.

Enfin, les intervenants interviewés ont tous reconnu que les priorités étaient pertinentes. Encore une fois, certains croyaient que certaines des priorités étaient plus importantes dans leurs collectivités (par exemple, le maintien et l'attraction des jeunes comptaient plus que les améliorations technologiques). Néanmoins, tous ont reconnu que les besoins de leurs collectivités entraient dans ces catégories et que rien ne manquait.

L'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires a révélé également que le programme était bien adapté aux besoins de ces bénéficiaires. Sur une échelle de 1 (pas du tout) à 10 (tout à fait), lorsqu'on a demandé dans quelle mesure la SADC était en mesure de répondre à leurs besoins par le FDEO, 44 % ont répondu tout à fait, tandis que 19 % ont affirmé qu'elle l'était 9 fois sur 10. Dans l'ensemble, la moyenne s'établissait à 8,7 sur 10. Cependant, 7 % ont attribué une note de 5 ou moins. Lorsqu'on leur a demandé ce qui avait motivé l'attribution de cette note, les réponses positives mentionnées le plus souvent étaient les suivantes :

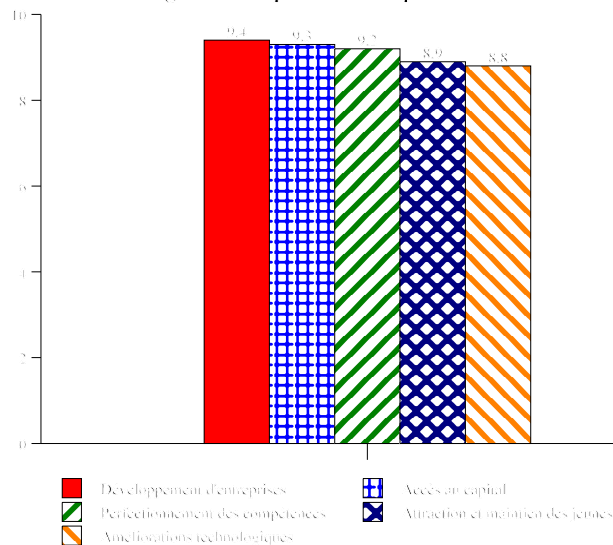
Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

- ▶ nous avons obtenu les fonds (25 %);
- ▶ nous avons reçu un très bon service, qui était très utile et qui a bien répondu à mes besoins (23 %);
- ▶ les SADC ont donné un appui solide (12 %);
- ▶ c'était facile de faire affaire avec elles (11 %).

Il y a eu peu de réponses négatives. Celle qui a été mentionnée le plus souvent est le fait qu'il n'y avait pas assez de souplesse (4 %).

Lorsqu'on a leur a demandé l'importance des cinq priorités du FDEO pour appuyer le développement économique des collectivités, les notes moyennes (sur 10, étant extrêmement importante) étaient celles qui sont présentées à la figure 1. Il est important de souligner que ces notes se rattachant à une importance élevée ne tiennent pas compte du type de financement auquel a accédé le bénéficiaire secondaire. Par exemple, ceux qui ont reçu un financement pour le développement d'entreprises ont accordé autant d'importance à l'accès au capital que ceux qui avaient reçu un financement à cette fin.

Figure 1: Importance des priorités du FDEO



3.1.2 Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes gouvernementaux existants? FedNor collabore-t-elle avec d'autres ministères et gouvernements pour réduire les chevauchements?

D'autres initiatives fédérales de développement régional qui s'adressent à l'Est de l'Ontario comprennent le Programme d'accès communautaire d'Industrie Canada, et le Programme pilote sur les services à large bande pour le développement rural et du Nord de l'Ontario, ainsi que des programmes réguliers des SADC. Parmi les autres, mentionnons le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada, et les programmes et les services de la Banque de développement du Canada. Bon nombre de ces initiatives ont établi de bons liens avec la SADC locale.

Les personnes ont tous reconnu que le FDEO complétait les programmes actuels au sein des SADC, ainsi que les programmes actuels limités qui sont offerts dans l'Est de l'Ontario par le truchement des programmes du gouvernement fédéral ou provincial.

Des SADC ont souligné qu'il n'y avait pas d'autres programmes disponibles. Quelques-unes ont mentionné l'initiative Développement des collectivités rurales et des petites localités de l'Ontario, mais ont ajouté que cette initiative n'avait pas les fonds, qu'il y avait trop de demandeurs pour les fonds limités, et que le processus pour obtenir les fonds était extrêmement lent. Pour ce qui est de compléter les programmes actuels des SADC, plusieurs ont souligné que le FDEO a accordé aux SADC les ressources nécessaires pour établir les plans de développement économique communautaire en collaboration avec les collectivités.

Les intervenants ont également tous reconnu qu'il n'y avait pas de dédoublement ou de chevauchement. Le FDEO venait plutôt compléter les programmes provinciaux actuels ainsi que les programmes des SADC.

Dans l'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires, 16 % ont indiqué qu'ils connaissaient des programmes ou des services du gouvernement fédéral ou provincial qui étaient comparables ou semblables au FDEO et qui étaient disponibles dans leur région. Les bénéficiaires qui ont mentionné des programmes ont cité le plus souvent la Fondation Trillium (30 % de ceux qui connaissent d'autres programmes) et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (28 %). Ils croyaient que le FDEO était bien mieux (22 %) ou mieux (34 %) que ces autres programmes en raison de sa facilité d'application (22 %), de sa facilité d'accès (22 %) et de son processus rapide (22 %).

3.1.3 Conclusions – Pertinence

1. Les programmes du FDEO sont adaptés aux besoins en matière de développement économique des collectivités de l'Est de l'Ontario. Dans une large mesure, cela est attribuable au fait que le programme a été conçu par les 15 SADC de l'Est de l'Ontario en fonction de leurs connaissances des défis socio-économiques auxquelles sont confrontées les collectivités desservies.
2. Les cinq priorités du programme (développement d'entreprises, accès au capital, perfectionnement des compétences, attraction et maintien des jeunes, et améliorations technologiques) sont pertinentes, encore une fois à cause du fait que le programme a été conçu par les 15 SADC. Le besoin en financement dans l'ensemble des priorités peut avoir varié d'une SADC à l'autre. Cependant, il s'agit de priorités légitimes et déterminantes pour aider l'Est de l'Ontario à combler ses lacunes au chapitre du développement économique. De plus, aucun des projets n'a été classé sous la priorité des améliorations technologiques, ce qui est attribuable au classement de certains projets et non pas au fait que cette priorité n'est pas importante.
3. Le FDEO ne dédouble ni ne chevauche d'autres programmes gouvernementaux. Il est unique dans l'Est de l'Ontario.

3.2 Questions – Conception et prestation

3.2.1 Le modèle de prestation de services de FedNor (selon lequel les SADC sont les seules bénéficiaires) est-il adéquat?

Trois aspects se rattachent au modèle de prestation des services du FDEO. FedNor signe jusqu'à cinq accords de contribution avec chacune des 15 SADC. Il y a un accord de contribution distinct pour chaque élément du programme. Dans les limites des conditions générales de ces accords, chaque SADC peut ensuite conclure ses propres accords avec les bénéficiaires secondaires pour des projets locaux à divers niveaux de financement. Les bénéficiaires secondaires soumettent leurs demandes de remboursement, ainsi que leurs rapports d'étape et finals directement à la SADC.

Le premier aspect du modèle de prestation de services porte sur les projets locaux qui peuvent être financés par l'entremise des bénéficiaires secondaires. Dans ces accords, Industrie Canada/FedNor offre une contribution pour couvrir un vaste éventail d'activités dans le cadre d'un élément précis (c.-à-d. jeunes, perfectionnement des compétences, développement d'entreprises et accès au capital). Une fois la demande approuvée, la SADC locale négocie un

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

accord de contribution avec un bénéficiaire secondaire. Industrie Canada/FedNor s'assure que la SADC a un processus d'approbation et de surveillance approprié en place.

Le deuxième aspect du modèle de prestation de services comprend les projets de renforcement des capacités des collectivités qui sont tous approuvés par Industrie Canada/FedNor, peu importe le niveau de financement. Dans de tels cas, après que la SADC a examiné la demande du projet et a jugé que celui-ci en valait la peine, la demande est soumise à l'examen et à l'approbation de FedNor. Même si les SADC locales surveillent ces gros projets locaux, FedNor participe également étroitement au processus.

Enfin, le troisième aspect se rattachant à la prestation de services a trait aux projets régionaux. Pour de tels projets, un représentant de chacune des 15 SADC examine les demandes. On en discute à une réunion des SADC de l'Est de l'Ontario, et chaque représentant a un droit de vote. Si la majorité décide en faveur du projet, la demande est ensuite soumise au processus d'examen et d'approbation de FedNor, qui est comparable à celui qui a été décrit pour les projets locaux qui doivent être approuvés par FedNor. Cependant, une SADC assume la responsabilité de l'administration du projet et s'assure que les rapports d'étape et les résultats sont partagés avec les autres SADC comme il se doit.

Une foule de données établissent que les SADC sont un mécanisme de prestation adéquat du FDEO. Les SADC sont des organismes à but non lucratif, chacune régie par un conseil d'administration formé de membres locaux qui connaissent les besoins précis de leur collectivité. Une récente évaluation des SADC (2003) a démontré que celles-ci sont un moyen pertinent, fructueux et efficace par rapport aux coûts d'exécuter les programmes de développement économique régional. D'autres documents signalent que les SADC ont « un rapport établi avec le gouvernement fédéral par l'entremise de FedNor et de la crédibilité auprès du public ... ».

Selon les gestionnaires et le personnel de la FedNor, il y avait deux options pour le modèle de prestation de services : faire appel aux SADC comme bénéficiaires principaux ou demander que FedNor traite directement avec les autres bénéficiaires principaux. Toujours selon eux, si FedNor traitait directement avec les autres bénéficiaires principaux (comme elle le fait dans le cas du Fonds de développement du Nord de l'Ontario), les avantages seraient les suivants :

- ▶ une amélioration du contrôle et de la responsabilisation;
- ▶ le fait que FedNor ait plus d'expérience dans la prestation de programme de ce genre;
- ▶ la capacité de traiter avec un plus vaste éventail de bénéficiaires admissibles;
- ▶ la capacité d'appuyer plus de projets ainsi que des projets plus gros.

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Par ailleurs, les gestionnaires et le personnel de FedNor ont reconnu également qu'il y avait beaucoup d'avantages à faire appel aux SADC comme principaux bénéficiaires du FDEO. Parmi les avantages selon eux, mentionnons les suivants :

- ▶ les SADC sont celles qui ont conçu le programme en fonction de leurs connaissances des besoins dans leurs collectivités;
- ▶ l'aspect communautaire de l'initiative;
- ▶ les priorités sont établies et les décisions sont prises au niveau local;
- ▶ compte tenu particulièrement du bref délai pour mettre en œuvre l'initiative, traiter avec un réseau d'organismes communautaires établis qui savent déjà comment traiter avec FedNor était la meilleure option (particulièrement compte tenu de l'expérience positive du Programme de développement des collectivités).

Dans l'ensemble, les gestionnaires et le personnel de FedNor ont reconnu que la participation conjointe des SADC et de FedNor à la gestion et à l'administration communes du programme fonctionnait bien.

Il ne faut pas se surprendre que les représentants des SADC aient tous reconnu que les SADC étaient les groupes les mieux placés pour traiter avec FedNor pour cette initiative et que celles-ci devraient demeurer les principaux bénéficiaires. Parmi les commentaires formulés par certains des interviewés à l'appui de cette décision, mentionnons les suivants :

- ▶ les SADC connaissent très bien la collectivité, ont une vocation communautaire, et ont l'infrastructure en place (Programme de développement des collectivités) pour exécuter le FDEO;
- ▶ notre conseil d'administration, qui connaît les besoins de la collectivité, est celui qui décide qui seront les bénéficiaires et quels sont les besoins les mieux servis;
- ▶ les SADC sont bien positionnées, moins territoriales, plus apolitiques, et peuvent assurer moins de dédoublements et une plus grande intégration pour garantir que le financement est accordé;
- ▶ d'autres pourraient être en mesure de le faire, mais pas aussi rapidement que les SADC pour ce qui est de la conception et de la prestation.

Tous les intervenants ont reconnu que les SADC avaient fait un travail exceptionnel et qu'elles

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

étaient de ce fait les principaux bénéficiaires à juste titre. Ils ont donné des raisons très semblables à celles invoquées par les représentants des SADC.

On a demandé aux bénéficiaires secondaires quel était leur degré de satisfaction global à l'égard du FDEO. Les résultats de l'enquête montrent que ceux qui ont été sondés étaient très satisfaits du FDEO. Sur une échelle de 10 points (où 10 est extrêmement important), la note moyenne était 8,9; seulement 4 % d'entre eux ont accordé une note de 5 ou moins. Parmi les principales raisons de cette satisfaction, mentionnons :

- ▶ le personnel était très bon (26 %);
- ▶ les fonds sont bons et utiles (23 %);
- ▶ le programme est généralement très bon (22 %);
- ▶ les processus sont clairs et efficaces (20 %);
- ▶ il est déterminé au niveau local (15 %);
- ▶ les projets sont fructueux et produisent des résultats positifs (11 %).

Cela montre que les SADC jouent un rôle efficace en tant que principaux bénéficiaires lorsqu'il s'agit de traiter avec les bénéficiaires secondaires.

3.2.2 Le FDEO fait-il l'objet l'objet d'une publicité adéquate? Est-il bien connu?

L'examen des documents a traité de cette question uniquement par un examen des sites Web des SADC. L'utilisation de leur site Web comme mécanisme de communication varie considérablement entre les 15 SADC. La majorité (13 sur 15) offrent de l'information au sujet du FDEO sur leur site Web. Dans certains cas, cette information n'est pas rapidement accessible, car il n'y a aucun lien avec le FDEO sur la page d'accueil, ou l'information est très limitée. La majorité des SADC (8 sur 15) ont un lien direct avec l'information sur le FDEO à partir de leur page d'accueil, fournissent des renseignements exhaustifs sur celui-ci, de même que les formulaires de demande. Il y a la question d'apparier les demandes et le financement disponible et de ne pas nourrir des attentes au-delà de ce que le fonds peut offrir. L'une des SADC modifie le niveau d'information au sujet du FDEO sur son site Web, et réduit l'information lorsque le fonds a été épuisé.

D'après les entrevues menées, on utilisait une foule de mécanismes pour faire la promotion du FDEO, dont :

- ▶ les sites Web (les sites Web des SADC et le site Web global du FDEO);
- ▶ les annonces au sujet du programme;
- ▶ les communiqués de presse individuels;
- ▶ les annonces dans les journaux et à la radio;

-
- ▶ les articles de journaux et les entrevues à la radio;
 - ▶ les réunions, les exposés et les séances d'information;
 - ▶ les envois postaux;
 - ▶ les bulletins;
 - ▶ le bouche à oreille (les membres du conseil d'administration);
 - ▶ les foires commerciales;
 - ▶ les encarts publicitaires électroniques et les courriels;
 - ▶ les partenaires communautaires;
 - ▶ les députés.

En général, les interviewés de FedNor ont souligné que deux défis importants étaient associés à la promotion du programme. Premièrement, les retards dans l'annonce du programme avaient causé des retards du côté de la promotion locale par les SADC. Deuxièmement, l'intérêt des politiciens à prendre part aux annonces publiques avait également été une source de retard. Les SADC ont exprimé des préoccupations semblables. Cependant, elles ont reconnu en général que le programme faisait l'objet d'une bonne publicité et que les bénéficiaires secondaires potentiels connaissent l'initiative en général. Certaines ont souligné que des mécanismes promotionnels étaient moins efficaces que d'autres, mais qu'ils étaient plutôt entrepris au niveau local.

Les intervenants ont tous reconnu qu'un vaste éventail de mécanismes étaient utilisés et que les efforts promotionnels déployés par leur SADC étaient efficaces.

On a demandé aux bénéficiaires secondaires dans le cadre de l'enquête comment ils avaient appris l'existence du programme. Trois méthodes ont été mentionnées le plus souvent : directement par l'entremise de la SADC (30 %); par le journal (24 %); et par un ami, un collègue ou le bouche à oreille (10 %). La majorité des répondants à l'enquête ont indiqué que, selon eux, le FDEO était très bien connu (14 %) ou assez bien connu (48 %) par le milieu d'affaires et les autres membres de leur collectivité. Cependant, 25 % ont indiqué que le programme n'était pas très bien connu et 6 %, qu'il n'était pas du tout bien connu. Il est important cependant de reconnaître que l'initiative n'en est toujours qu'à ses tout débuts; donc le degré élevé de notoriété perçue est encourageant.

Les données sur les demandes de renseignements et les demandes montrent également l'efficacité des efforts promotionnels pour ce qui de s'assurer que le programme est connu comme il se doit. Au 31 mars 2005, les SADC avaient reçu 1 731 demandes de renseignements au sujet du FDEO et 1 232 demandes de financement.

3.2.3 Le processus de sélection des projets relatifs au FDEO est-il efficace? Les critères de sélection sont-ils adéquats?

D'après une rencontre entre les 15 SADC et les gestionnaires de FedNor, rien n'indique qu'il y a lieu de changer les catégories de financement ou qu'il existe des problèmes avec le processus de sélection des projets, qu'il s'agisse de petits projets ou de gros projets qui nécessitent l'approbation de FedNor. Le processus de sélection des projets est présenté à la figure 2.

Divers représentants de FedNor ont formulé des observations sur différents aspects du processus de sélection. Certains ont souligné que la prise de décision locale se rattachant aux petits projets était efficace, étant donné que les SADC avaient acquis de l'expérience par suite du Programme de développement des collectivités et connaissaient leurs collectivités et leurs besoins. D'autres ont mentionné qu'il était important que FedNor participe à la prise de décision se rattachant aux gros projets et aux projets régionaux, étant donné particulièrement que les agents de FedNor avaient bien plus d'expérience en matière de programmes que les SADC et pouvaient assurer une diligence raisonnable et l'observation du processus.

La plupart des SADC croyaient que le processus décisionnel local était efficace. Dans certaines SADC, le personnel jouait un plus grand rôle que dans d'autres (p. ex. notation et priorisation des demandes). Dans d'autres, le conseil d'administration au complet examinait et approuvait les demandes portant sur des petits projets, tandis que dans certaines SADC, on formait des sous-comités ou on combinait les deux démarches (p. ex. le conseil d'administration au complet pour certaines décisions et un sous-comité du conseil pour d'autres). Peu importe le processus précis utilisé par les SADC, tous croyaient que le processus était efficace pour leur collectivité. Les représentants des SADC ont souligné que leur conseil d'administration formé de bénévoles déployait beaucoup d'efforts. Les conseils des SADC consacraient des jours additionnels à discuter et à approuver les demandes, en plus du temps dédié à leurs réunions normales. Même avec les contraintes de temps importantes qui se rattachent à cette initiative, personne n'a contesté le fait que les conseils avaient tous été très efficaces en réussissant à examiner et à approuver les projets en temps opportun.

Les représentants des SADC ont mentionné aussi que FedNor avait fait un travail remarquable en examinant et en approuvant les projets qui nécessitaient son approbation. On a approuvé les projets très rapidement et peu de projets n'ont pas été approuvés. Les agents de programme, quant à eux, ont joué un rôle important en s'assurant que les SADC comprennent ce qui devait être accompli pour assurer un processus d'approbation efficace et que FedNor comprenne l'importance du projet pour la collectivité.

Enfin, plusieurs représentants des SADC ont relevé des lacunes en ce qui concerne l'approbation des projets régionaux. Parmi les questions soulevées, mentionnons les suivantes :

- ▶ il n'existe aucune définition claire d'un projet régional (p. ex., il ne s'agit pas seulement d'un projet qui s'étend sur les régions desservies par deux SADC);

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

- ▶ chaque SADC a un droit de vote égal sur les projets qui sont présentés, cependant, on négocie ou on discute peu au sujet de la portée ou des aspects financiers des projets, ce qui est différent de ce qui se passe au niveau local;
- ▶ les retombées régionales potentielles étaient douteuses dans le cas de certains des projets qui ont été approuvés.

On a indiqué que les critères de sélection des projets étaient les suivants :

- ▶ la concordance avec les objectifs de financement du FDEO;
- ▶ la qualité des plans à l'appui;
- ▶ la faisabilité des projets;
- ▶ l'apport incrémentiel;
- ▶ la création d'emplois et d'autres retombées économiques durables dans les collectivités;
- ▶ l'effet de levier des investissements;
- ▶ les réalisations des partenaires.

Les interviewés de FedNor ont souligné que ces critères étaient clairs, adéquats et appliqués la plupart du temps. On a souligné que, pour le premier appel de propositions, on avait approuvé plus de projets entièrement financés par le FDEO que dans le passé, mais que cette situation était attribuable aux échéances serrées. Les SADC s'interrogent maintenant davantage sur cet aspect lorsqu'elles examinent les demandes. Un représentant de FedNor qui a été interviewé a indiqué qu'on avait de la difficulté à amener des SADC à reconnaître les subtilités des conditions générales. Une autre personne a indiqué qu'il était difficile de mesurer l'apport incrémentiel (4^e critère de sélection des projets), étant donné que sa définition n'est pas claire.

Tous les représentants des SADC interviewés ont indiqué que les critères de sélection des projets étaient clairs, adéquats et appliqués. Certains ont mentionné qu'ils avaient adapté les critères à leurs besoins, tandis que d'autres ont indiqué qu'ils les avaient élargis compte tenu de leur expérience avec leur collectivité et de leurs connaissances pertinentes. Parmi les pratiques exemplaires mentionnées au sujet des critères de sélection des projets, mentionnons les suivantes :

- ▶ on a établi un cadre de travail autour des critères de sélection – on a ajouté la viabilité (pour les jeunes à embaucher), un calendrier réaliste (des dates limites « préalables à la date de clôture »), et on en ajusté d'autres pour garantir que les incidences étaient mesurables;

- ▶ on a incorporé les critères au formulaire de demande, ce qui facilite l'évaluation des demandes;
- ▶ on a élaboré un modèle de notation qui classerait les projets les uns par rapport aux autres pour servir d'outil au comité du conseil d'administration chargé d'approuver les projets; les décisions étaient donc basées sur des données quantitatives et qualitatives.

Les bénéficiaires secondaires approuvés étaient très ou assez satisfaits des éléments suivants :

- ▶ la clarté des critères d'admissibilité (note moyenne de 8,4 sur 10); les répondants ont indiqué qu'ils étaient satisfaits, parce que les critères étaient clairement énoncés (53 %) ou que le personnel avait été très utile tout au long du processus en s'assurant de donner les clarifications nécessaires et de répondre à toutes les questions (12 %);
- ▶ l'équité du processus de sélection (note moyenne de 8,9); les répondants ont indiqué qu'ils étaient satisfaits parce qu'ils avaient réussi à obtenir le financement (35 %), que le processus semblait équitable et transparent (21 %) ou, vu qu'un vaste éventail de projets et d'organismes avaient été approuvés, il n'y avait aucune discrimination (11 %);
- ▶ leur compréhension du processus décisionnel (7,7 sur 10);
- ▶ la rapidité de la prise de décision (8,4).

3.2.4 Les projets relatifs au FDEO sont-ils pertinents? Répondent-ils aux critères du programme?

Selon les représentants de FedNor qui ont été interviewés, les projets qui ont été approuvés jusqu'à présent sont très bons. Ils ont souligné que c'était la première vraie injection de fonds du genre dans ces collectivités et que le FDEO avait permis de faire avancer les priorités dans les secteurs du tourisme, de l'agriculture, de la technologie et d'autres domaines. Selon le personnel, des projets ont eu des résultats importants, même à court terme, tandis que d'autres auront des répercussions durables. En ce qui concerne les critères du programme, veuillez vous reporter à la section précédente (3.2.3).

En général, les représentants des SADC ont reconnu que les projets locaux étaient très bons et pertinents. La programme a été jugé une « aubaine pour réaliser ce qui était nécessaire selon la collectivité, mais qui ne pouvait l'être sans une aide financière supplémentaire ». Plusieurs

interviewés ont indiqué qu'ils avaient reçu bien plus de demandes que le nombre qu'ils pouvaient financer, que bon nombre des demandes rejetées étaient également excellentes, mais que, dans l'ensemble, celles qui étaient approuvées étaient très pertinentes et, dans une large mesure, les meilleures.

On éprouvait des sentiments mitigés au sujet des projets régionaux. Certaines personnes ont indiqué que les projets régionaux étaient parfois faibles. D'autres croyaient que certains des projets régionaux étaient intéressants et stratégiques. Certains ont mentionné également que quelques-uns des projets régionaux étaient également plus localisés.

Les intervenants ont indiqué que, d'après leur familiarité avec les projets, ils étaient très satisfaits en général des projets qui avaient été approuvés. Selon eux, ils étaient très pertinents.

Les études de cas ont révélé que les projets étaient très adaptés aux besoins précis, comme :

- ▶ La nécessité d'offrir un accès au réseau à large bande aux entreprises et aux résidents de la Ville de Georgina pour s'assurer que les gens ont des options en matière de travail, d'éducation, de santé, de services sociaux et d'autres services gouvernementaux;
- ▶ Plusieurs organismes de la région de Northumberland ne pouvaient pas être aussi productifs, compétitifs ou rentables sans apporter des changements précis qui nécessitaient une formation précise (p. ex. la fabrication sans gaspillage, la conception de pages Web).

3.2.5 Les clients des projets sont-ils satisfaits du counselling, des conseils, de la formation ou des ateliers offerts?

Il y avait peu de renseignements sur la satisfaction des clients dans les documents examinés. Les données montrent que la demande est forte, notamment pour les éléments de l'initiative des Jeunes stagiaires et les initiatives de développement économique local.

La plupart des interviewés des SADC ont indiqué que leur SADC avait offert du counselling, des conseils, une formation et des ateliers au moyen de ses autres programmes et non par le FDEO. Néanmoins, lorsqu'ils se sont prononcés sur la question, ils croyaient en général que les clients étaient satisfaits. Certains ont formulé des commentaires dans le contexte de la formation offerte par les organismes financés par le truchement du volet du perfectionnement des compétences. Dans de tels cas, les interviewés ont souligné que les personnes qui avaient reçu la formation étaient satisfaites.

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Dans le cadre de l'enquête, on a demandé précisément aux bénéficiaires secondaires à quel point ils étaient satisfaits du counselling, des conseils, de la formation et des ateliers reçus. La plupart ont indiqué que la formation et les ateliers ne s'appliquaient pas à leur situation; cependant, leurs réponses ont révélé qu'ils étaient très satisfaits de tous ces éléments, comme le montre le tableau 8.

Tableau 8 : Satisfaction par composante du programme
(Note moyenne sur 10)

| Élément | Développement d'entreprises | Accès au capital | Perfectionnement des compétences | Attraction et maintien des jeunes | Total |
|-------------|-----------------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------|
| Counselling | 8.8 | 9.3 | 8.8 | 9.2 | 8.9 |
| Conseil | 8.9 | 9.1 | 8.8 | 9.2 | 8.9 |
| Formation | 9.1 | 9 | 9.6 | 8.4 | 9.2 |
| Ateliers | 9.1 | 10 | 8.9 | 8.3 | 8.9 |

Remarque 1 : Certaines moyennes sont basées sur un nombre limité de cas, en particulier pour la formation et les ateliers.

Remarque 2 : L'absence de résultats distincts pour les améliorations techniques s'explique par le fait qu'une seule entrevue a été menée qui est comprise; les résultats sont toutefois inclus dans les totaux.

3.2.6 FedNor joue-t-elle un rôle adéquat dans le soutien des projets?

Les documents révèlent que les SADC exercent un contrôle local sur la plupart des éléments du programme, mais que l'approbation de FedNor est requise pour les projets individuels de plus de 10 000 \$. Le procès-verbal d'une réunion du FDEO avec les représentants des SADC et de FedNor montrent que ce niveau de contrôle est accepté par tous.

Les gestionnaires de FedNor ont souligné que, d'après eux, le personnel avait accompli un travail étonnant en mettant en œuvre le programme aussi rapidement et en offrant le soutien nécessaire aux SADC. On a mentionné que le rôle du personnel était important notamment pour ce qui est de faire preuve d'une diligence raisonnable, en raison du manque d'expérience des SADC dans l'exécution d'un tel programme.

Les membres du personnel de FedNor ont indiqué qu'ils accordaient un soutien important, selon eux. Cependant, certains ont mentionné qu'ils auraient aimé jouer un rôle plus direct dans les

projets (et auprès des bénéficiaires secondaires), au lieu de tout simplement soutenir les projets que FedNor devait approuver (et auprès des SADC uniquement).

Les représentants des SADC ont indiqué que le rôle de FedNor dans le soutien des projets consistait en ce qui suit :

- ▶ un soutien relatif aux annonces;
- ▶ la documentation pour les communiqués de presse;
- ▶ un soutien à l'administration et aux communications;
- ▶ s'assurer qu'on fasse preuve de diligence raisonnable;
- ▶ des conseils, des points de vue et un savoir-faire excellents;
- ▶ un soutien relatif aux contrats;;
- ▶ un soutien relatif au respect des lignes directrices;
- ▶ un soutien physique (présence aux réunions et aux conférences de presse, etc.).

En général, les SADC étaient très satisfaites du soutien offert par FedNor. À leur avis, les soutien offert était adéquat et suffisant. Plusieurs ont souligné le travail remarquable de FedNor, en particulier compte tenu du délai et de ses ressources humaines limitées. Néanmoins, quelques-unes auraient aimé bénéficier d'une plus grande indépendance dans l'administration du programme et auraient préféré que FedNor ne joue pas un si grand rôle.

3.2.7 Conclusions – Conception et prestation

1. Le modèle de prestation de services du FDEO est adéquat compte tenu des objectifs du programme. Même si les SADC doivent s'assurer de la participation des autres groupes importants de développement économique, il reste que le réseau des SADC est un excellent mécanisme de prestation. Cela est attribuable au fait que les SADC entretiennent déjà des relations avec FedNor, qu'elles sont des intervenants reconnus dans leur collectivité à la table du développement économique et fournissent des services complémentaires par leurs programmes actuels. De plus, les SADC sont uniques de par leurs perspectives régionales plutôt que locales.
2. Même si le programme a été mis en œuvre en relativement très peu de temps et qu'il n'en est qu'à ses tout débuts, les SADC ont eu recours à une foule de moyens efficaces pour le promouvoir afin de s'assurer de bien le faire connaître. Il faut encore continuer de promouvoir l'initiative et d'informer plus d'organismes de son existence. Cependant, les SADC ont reçu plus de demandes qu'elles pouvaient en approuver dans les limites de leur budget.

3. Le processus de sélection des projets pour les petites initiatives locales est efficace. Même si le processus exact diffère d'une SADC à l'autre, chacune a pu recevoir et examiner un grand nombre de demandes en très peu de temps et approuver des projets qui ont connu du succès.
4. De plus, FedNor a fait montre d'une très grande efficacité dans l'examen et l'approbation de ces demandes. Le processus de sélection des projets relativement aux grandes initiatives locales pour lesquelles FedNor devait participer au processus d'approbation est également efficace. L'examen initial et les recommandations des SADC étaient efficaces, c'est-à-dire que peu de projets recommandés n'ont pas été approuvés par FedNor. De plus, FedNor a été très efficace en ce qui a trait à l'examen et à l'approbation de ces demandes.
5. Le processus de sélection des projets régionaux n'est pas aussi efficace qu'il pourrait l'être. La définition des projets régionaux n'est pas claire. Cependant, le processus qui compte sur la participation de toutes les SADC à l'examen et à la recommandation des projets est adéquat. Il en est de même pour le rôle de FedNor dans l'approbation des demandes et les consultations d'autres intervenants du développement économique régional.
6. Les critères de sélection des projets sont clairs, adéquats et appliqués. La pertinence des projets sélectionnés (comme l'a déterminé le caractère adéquat des résultats initiaux) témoigne du fait que les critères sont appliqués et adéquats compte tenu des objectifs du programme.
7. Le rôle de FedNor à l'appui des projets est important compte tenu de son expérience avec d'autres programmes et types de projets semblables dans le nord de l'Ontario. Son appui est adéquat et suffisant.

3.3 Questions – Succès

Certains des résultats se rattachant au succès du programme sont de nature plus générale. Dans l'ensemble, les interviewés de FedNor estimaient que le FDEO avait atteint les résultats escomptés.

Les représentants des SADC croyaient aussi que le programme a été un succès, même s'il n'en est qu'à ses tout débuts. On prévoit que, avec le temps, les répercussions seront encore plus prononcées. On a souligné que, même si les répercussions ou les résultats ont été importants, il existe encore des lacunes majeures et un besoin continu en financement du FDEO dans les collectivités de l'Est de l'Ontario.

L'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires a révélé que les répondants croyaient que leurs projets avaient connu beaucoup de succès (moyenne globale de 9 sur 10). Cette perception était partagée à l'égard de l'ensemble des composantes du programme (soit 9,2 pour l'accès au capital et l'attraction et le maintien des jeunes; 9 pour le perfectionnement des compétences; et 8,8 pour le développement d'entreprises).

3.3.1 Dans quelle mesure le FDEO a-t-il contribué au développement et au maintien d'entreprises nouvelles et existantes? Dans quelle mesure a-t-il amélioré la compétitivité des entreprises des régions rurales de l'Est de l'Ontario?

Il est trop tôt pour vraiment se prononcer sur la question, mais les résultats initiaux laissent indiquer que le programme aura une incidence à cet égard. Par exemple, les résultats potentiels suivants sont ressortis des études de cas :

1. pour l'initiative sur le perfectionnement des compétences de la Northumberland CFDC, plusieurs organismes ont souligné que les compétences acquises aideront leur organisation à devenir plus concurrentielles à l'avenir;
2. pour les initiatives locales et la planification d'entreprise de la SADC de Stormont, Dundas et Glengarry, des organismes signalent déjà une augmentation de leurs activités, tandis que d'autres indiquent que les résultats de leurs projets contribueront à attirer de nouvelles entreprises et à maintenir celles existantes;
3. pour le projet du réseau à large bande de la South Lake CFDC, on prévoit que la région pourra attirer de nouvelles entreprises; en fait, quatre entreprises ont déjà indiqué qu'elles voulaient s'installer dans la région mais qu'elles avaient besoin d'un accès au réseau à large bande; cela pourrait se traduire par la création de 200 emplois dans la région.

Dans le cadre de l'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires, les répondants devaient répondre à une série de questions à cet égard. Les résultats sont présentés au tableau 9.

Tableau 9 : Résultats des projets

| Résultat | Est survenu | Survientra | Ne survientra pas/ne survientra probablement pas/ne devrait pas survientra |
|---|-------------|------------|--|
| Développement d'une nouvelle entreprise | 13 % | 12 % | 75 % |
| Maintien d'une entreprise existante | 43 % | 8 % | 49 % |
| Amélioration de la compétitivité | 55 % | 20 % | 25 % |

3.3.2 Dans quelle mesure le FDEO a aidé à attirer, à conserver et à perfectionner le capital humain, y compris les groupes de clients spéciaux (femmes, francophones, Premières nations et autres Autochtones, et jeunes, par exemple)?

L'élément Jeunes stagiaires a été l'un des mécanismes qui a servi à attirer, à conserver et à perfectionner le capital humain. Plus de cent stagiaires ont été embauchés durant la première année d'activité, y compris des personnes handicapées. De plus, un projet de la Valley Heartland CFDC a consisté à établir les personnes qui seront les plus à risque par suite de la fermeture à venir du Centre régional de Rideau, à Smiths Falls, ainsi que leurs besoins en recyclage. De cette façon, l'étude a contribué à planifier le nouveau perfectionnement du capital humain à risque.

Toutes les études de cas ont souligné la contribution des projets à cette réalisation, comme il est expliqué ci-dessous :

1. de l'initiative des Jeunes stagiaires de 1000 Islands, plusieurs stagiaires ont déjà trouvé un emploi à temps plein dans un organisme financé ou dans un autre organisme de la région;
2. de l'initiative de perfectionnement professionnel de Northumberland, il y a eu perfectionnement du capital humain dans tous les projets au moyen de la formation;
3. pour les initiatives locales et la planification d'entreprise de Stormont, Dundas et Glengarry, des organismes ont déclaré qu'ils avaient pu attirer des personnes dans leur organisation, tandis que d'autres ont indiqué qu'ils avaient perfectionné des compétences en affaires ou des compétences professionnelles;

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

4. pour le projet de réseau à large bande de la South Lake CFDC, si la région peut attirer de nouvelles entreprises, il pourrait en résulter 200 emplois dans la région;
5. pour le projet pilote de récupération des déchets électroniques de Frontenac, les étudiants ont reçu une formation, et on s'attend que le projet réduise l'exode des jeunes et entraîne une augmentation de l'emploi dans la région.

L'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires a révélé les résultats présentés au tableau 10.

Tableau 10 : Résultats des projets

| Résultat | Est survenu | Survientra | Ne survientra pas/ne survientra probablement pas/ne devrait pas survenir |
|--|-------------|------------|--|
| Attraction des personnes dans votre organisation ou région | 52% | 19% | 29% |
| Maintien des personnes dans votre organisation ou région | 58% | 11% | 31% |
| Perfectionnement des personnes dans votre organisation | 65% | 9% | 26% |

Parmi les personnes qui ont indiqué que le projet avait mené à l'attraction, à la conservation ou au perfectionnement des personnes, 9 % ont précisé que le projet ciblait les femmes, 4 % qu'il ciblait les francophones, 1 % les Premières nations et 35 % les jeunes.

3.3.3 Dans quelle mesure le FDEO a-t-il contribué au développement économique des collectivités des régions rurales de l'Est de l'Ontario?

Les rapports révèlent que plusieurs projets relatifs au FDEO en vertu de l'élément du renforcement des capacités des collectivités ont aidé à développer l'infrastructure communautaire, et à établir des plans stratégiques pour appuyer le développement économique. Par exemple, un projet a appuyé l'aménagement du corridor du canal Rideau comme initiative touristique. Des éléments précis ont compris l'amélioration du quai sur le canal Rideau, à Smiths Falls, l'établissement d'un plan de développement commercial et économique pour Perth et une étude de faisabilité pour un centre mondial d'interprétation du patrimoine, à Merrickville. Un autre projet a comporté l'élaboration d'options se rattachant à la future utilisation du Centre

régional de Rideau, un centre provincial pour les personnes ayant une déficience mentale qui devrait fermer ses portes en 2008-2009.

Toutes les études de cas ont compris des résultats réels ou potentiels qui ont contribué au développement économique. Par exemple :

- l'installation de récupération de déchets électroniques de Frontenac sera éventuellement en mesure d'être autonome grâce aux recettes générées par l'envoi des déchets aux installations de recyclage; à mesure qu'elle progressera sur la voie de l'autonomie, elle pourra augmenter son emploi et contribuer ainsi au développement économique de la collectivité;
- certaines des initiatives locales à Stormont, Dundas et Glengarry contribueront au développement économique par une amélioration de la planification, une augmentation du tourisme, une hausse des affaires, et autres.

Dans l'enquête, 44 % des bénéficiaires secondaires ont indiqué que le projet produit des résultats dans le secteur du développement économique, tandis que 27 % ont mentionné qu'il le fera à l'avenir.

3.3.4 Dans quelle mesure le FDEO a-t-il aidé à perfectionner les compétences en affaires et les compétences professionnelles?

Les documents examinés mentionnent peu de renseignements au sujet du nombre de personnes qui suivent une formation grâce à ce programme. Cependant, une SADC a déclaré que, durant la première année, 10 projets ont été financés par le FDEO pour offrir des conseils et une formation à plus de 250 participants. Selon le rapport, au moins 215 des personnes formées ont continué à travailler.

Parmi les exemples tirés des études de cas, mentionnons les suivants :

- pour les initiatives locales et la planification d'entreprise de Stormont, Dundas et Glengarry, des organismes ont déclaré qu'ils avaient pu attirer des personnes dans leur organisation, tandis que d'autres ont indiqué qu'ils avaient perfectionné des compétences en affaires ou professionnelles;
- pour l'installation de récupération des déchets électroniques de Frontenac, les étudiants ont acquis des compétences importantes en technologie de l'information;

- pour l'initiative de perfectionnement des compétences de Northumberland, tous les projets ont permis le perfectionnement des compétences liées à la fabrication, au logiciel ou à Internet;
- des compétences en gestion de projets ont été acquises dans le cadre du projet de réseau à large bande de South Lake;
- tous les stagiaires de l'initiative de Jeunes stagiaires de 1000 Island ont acquis des compétences en affaires ou des compétences professionnelles, et bon nombre pourront les appliquer à un autre emploi.

Dans le cadre de l'enquête, les bénéficiaires secondaires ont également indiqué que leurs projets avaient mené à l'acquisition de compétences en affaires ou de compétences professionnelles, selon le tableau 11.

Tableau 11 : Résultats des projets

| Résultat | Est survenu | Survientra | Ne survientra pas/ne survientra probablement pas/ne devrait pas survenir |
|---|-------------|------------|--|
| Perfectionnement des compétences en affaires | 58% | 8% | 34% |
| Perfectionnement des compétences professionnelles | 42% | 6% | 52% |

3.3.5 Dans quelle mesure le FDEO a-t-il aidé à développer des marchés extérieurs pour les entreprises des régions rurales de l'Est de l'Ontario?

On dispose de renseignements limités à ce sujet. D'après les études de cas, des dix projets de perfectionnement des compétences en affaires et des compétences professionnelles financés par la Northumberland CFDC, cinq ont comporté une formation qui a contribué au développement de marchés extérieurs pour les entreprises en cause.

3.3.6 Dans quelle mesure le FDEO a-t-il augmenté l'utilisation de la technologie? Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'élaboration d'innovations?

Un projet de Valley Heartland a consisté à élaborer, à concevoir et à éprouver des programmes d'apprentissage en ligne multimédias pour aider les enfants souffrant de troubles du spectre de l'autisme, comme solution de remplacement aux tuteurs en direct. Les résultats immédiats comprennent l'emploi et le développement d'experts en autisme chez les personnes provenant de la communauté artistique et du milieu technique locaux, et la création de partenariats avec des groupes provinciaux et d'autres groupes de recherche, ainsi que l'éducation et la sensibilisation du public au sujet de l'autisme. Ce projet a jeté les fondements pour l'élaboration d'autres programmes et l'établissement de la région comme centre de savoir-faire technique et d'innovation dans le domaine.

Parmi les entreprises qui ont participé aux initiatives de perfectionnement des compétences financées de la Northumberland CFDC, six ont utilisé la formation comme stratégie pour aider l'entreprise à adopter une nouvelle technologie afin d'améliorer sa position concurrentielle.

Le projet de réseau à large bande de South Shore est également lié à la technologie, quoiqu'il soit trop tôt pour rendre compte des répercussions réelles.

L'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires montre que le FDEO a contribué à ses réalisations, selon le tableau 12.

Tableau 12 : Résultats des projets

| Résultat | Est survenu | Survendra | Ne surviendra pas/ne surviendra probablement pas/ ne devrait pas survenir |
|--------------------------------------|-------------|-----------|--|
| Utilisation accrue de la technologie | 44% | 5% | 51% |
| Élaboration d'innovations | 32% | 10% | 58% |

3.3.7 Quel est l'incidence de l'apport différentiel des projets liés au FDEO?

L'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires montre que le FDEO a une incidence très élevée sur les projets. Lorsqu'on leur a demandé quelle aurait été l'incidence de l'absence du financement du FDEO aurait eu sur le projet, 76 % ont répondu que celle-ci aurait eu une incidence négative majeure sur le projet, tandis que 21 % ont indiqué qu'il en aurait résulté une incidence négative mineure. On a ensuite demandé aux répondants de préciser ce qui serait arrivé. Parmi les réponses, mentionnons les suivantes :

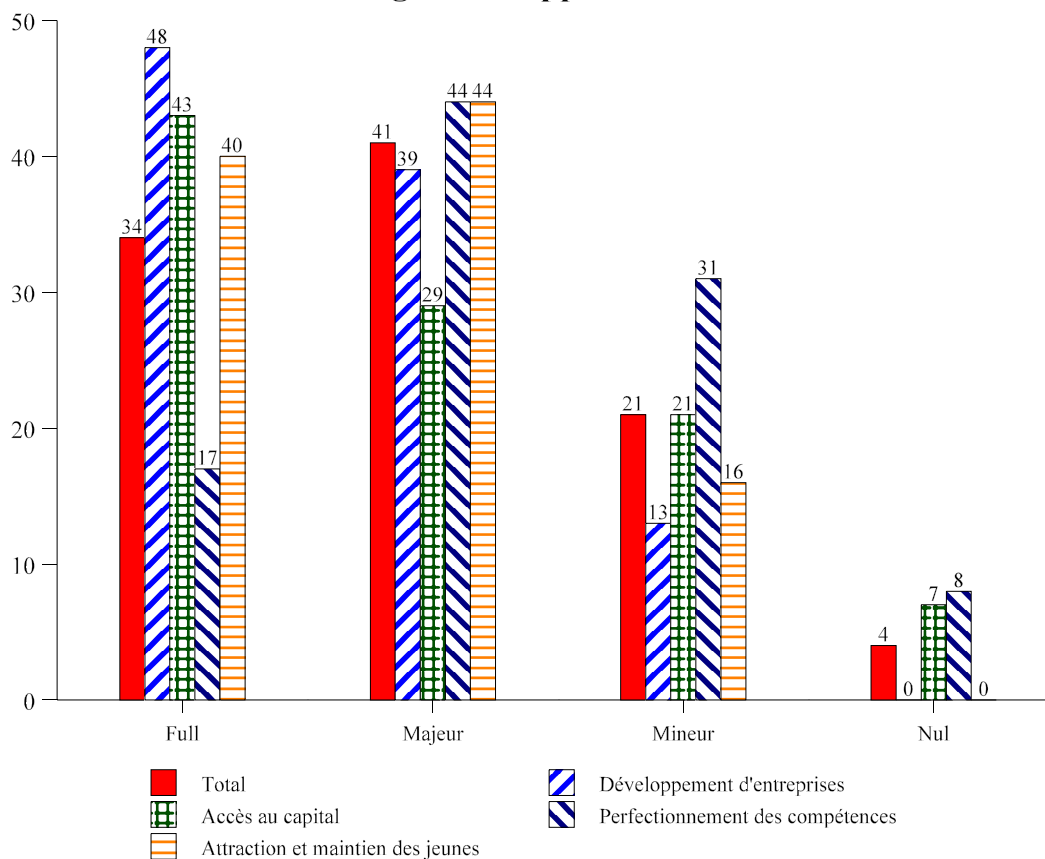
- on n'aurait pas lancé le projet (37 %);
- cela aurait pris plus de temps à réaliser le projet ou celui-ci aurait été retardé (19 %);
- cela aurait eu une incidence sur la formation (13 %);
- la portée ou la qualité du projet aurait changé (10 %).

Une évaluation de l'apport incrémentiel a été réalisée d'après ces réponses. L'apport incrémentiel est complet dans le cas de ceux qui n'auraient pas entrepris le projet et qui ont indiqué que les incidences négatives auraient été majeures; l'apport incrémentiel est élevé dans le cas de ceux qui ont indiqué des incidences négatives majeures, mais qui auraient quand même entrepris le projet; l'apport incrémentiel est mineur dans le cas de ceux qui ont répondu que l'absence de financement aurait eu une incidence mineure sur le projet; l'apport incrémentiel est nul dans le cas de ceux qui ont mentionné que l'absence du financement du FDEO n'aurait eu aucune incidence sur le projet. L'apport incrémentiel est présenté à la figure 3.

Cette figure montre que l'apport incrémentiel est assez élevé. Cependant, un apport incrémentiel total est sensiblement plus faible dans le cas de ceux qui ont reçu un financement en vertu des éléments du perfectionnement des compétences. Un apport incrémentiel majeur est plus bas dans le cas de ceux qui ont reçu un financement en vertu de l'élément de l'accès au capital.

Les études de cas révèlent également que l'apport incrémentiel du FDEO au projet est élevé. Dans toutes les études de cas, les bénéficiaires ont mentionné qu'ils n'auraient pas pu mener le projet ou qu'il y aurait eu des répercussions négatives sur les projets.

Figure 3: Apport incrémentiel



Comme les interviewés de FedNor et des SADC l'ont indiqué, le programme a fourni aux SADC le financement nécessaire pour jouer un rôle plus actif à la table du développement économique dans leurs collectivités. Avant le FDEO, les SADC contribuaient au plans de développement économique, mais ne pouvaient pas offrir le financement pour contribuer à la mise en œuvre de ces plans. Maintenant, elles le peuvent. Les SADC ont ainsi tiré parti du programme sous certaines des formes suivantes :

- établissement de nouvelles relations ou de nouveaux partenariats;
- amélioration du rôle dans la collectivité;

- incidence positive sur les membres des conseils d'administration (même avec la charge de travail accrue).

Cependant, le programme a également eu une incidence négative sur les SADC en ajoutant sensiblement à leur charge de travail. Des SADC ont ajouté un employé à temps partiel ou à temps plein pour donner un coup de main, cependant d'autres ont travaillé avec leurs effectifs actuels.

3.3.8 Conclusions – Succès

- Le FDEO a atteint, même s'il n'en est qu'à ses tout débuts, les résultats immédiats et intermédiaires escomptés. Même si de nombreux projets étaient toujours en cours au moment de l'évaluation, tous les projets ont produit au moins l'un des résultats escomptés du programme.
- Le FDEO aide les organismes à mener des projets qu'ils ne pourraient pas entreprendre autrement ou qu'ils devraient mener différemment (qualité moindre, étendue moindre, projet reporté, etc.). L'apport différentiel du programme est donc considérable. Ainsi, le succès des projets est sensiblement attribuable au programme.

3.4 Questions – Surveillance et reddition de comptes

3.4.1 Les rapports sont-ils fiables, complets et établis au moment opportun? Les rapports fournissent-ils à FedNor des renseignements utiles aux fins de gestion?

Les SADC fournissent des rapports à FedNor uniquement pour les projets individuels ayant reçu un financement de plus de 10 000 \$. Pour les autres petits projets, les SADC présentent un rapport sommaire cumulatif pour chacun de leurs accords de contribution. Au moment de la présente évaluation, un nombre limité de rapports finals était disponible. Les rapports finals examinés ont tous fourni des renseignements utiles au sujet des réalisations et des résultats des projets.

Une base de données consolidant les renseignements provenant des rapports d'étape fournis par les SADC a été fournie également. Un examen de son contenu a révélé que les renseignements n'étaient pas fiables et qu'ils étaient incomplets. Voici des exemples de problèmes avec les données :

- Dans certains cas, l'information qui aurait dû être enregistrée n'était pas incluse dans la base de données. Ce n'est pas clair si cette situation est attribuable au fait que la réponse aurait dû être zéro (lorsque des chiffres étaient exigés) ou si l'information n'avait pas été

fournie. Par exemple, 16 des rapports ont indiqué que des accords avaient été conclus avec des bénéficiaires secondaires; cependant, seulement 15 des rapports ont indiqué une valeur pour les accords avec les bénéficiaires secondaires. Il y a bien d'autres exemples du genre.

- Dans certains cas, les chiffres indiqués sont probablement inexacts. Cette impression est attribuable au fait que des chiffres sont soit extrêmement élevés ou extrêmement bas. Par exemple, un accord de 238 \$ semble très faible pour ce genre de programme, surtout lorsque la plupart des autres portent sur un montant de plus de 1 000 dollars.

Les interviewés de FedNor ont souligné que les exigences en matière d'établissement de rapports des SADC étaient assez opportunes et utiles. On a souligné que, lorsque des rapports intermédiaires ou finals étaient demandés, les SADC étaient très réceptives. Un interviewé a mentionné que ce sera crucial pour les SADC de faire le suivi des projets à long terme afin de documenter les répercussions à long terme; vu que certains des projets étaient de nature évolutive, les résultats ne seront pas évidents durant un certain temps.

Il ne faut pas se surprendre que toutes les SADC aient indiqué qu'elles présentaient des rapports d'étape en temps opportun. Parmi certaines des pratiques exemplaires constatées durant les entrevues, mentionnons les suivantes :

- une SADC a imposé à ses bénéficiaires secondaires des échéances pour l'établissement de rapports afin de s'assurer de disposer des renseignements nécessaires pour établir son propre rapport sommaire;
- une SADC a investi dans la création de son propre modèle afin de pouvoir regrouper facilement les rapports d'étape des bénéficiaires secondaires dans le rapport exigé par FedNor.

Plusieurs interviewés des SADC ont souligné qu'il serait utile d'obtenir le module de subventions *The Exceptional Assistant* (TEA). Cet outil accélérerait grandement le processus d'établissement de rapports en plus d'harmoniser davantage l'établissement de rapport avec les autres exigences en matière d'établissement de rapports des SADC à FedNor. En fait, une SADC a déclaré qu'elle commandera le module dès que celui-ci sera disponible en français.

Plusieurs interviewés des SADC ont parlé du fait que la structure de rapport ne concordait pas avec la structure du programme. Le rapport est structuré en fonction de cinq sections :

- l'infrastructure technologique et l'innovation;
- les capacités et la réponse des collectivités;
- les compétences en affaires et les compétences professionnelles;

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

- le capital humain et les groupes de clients spéciaux;
- l'accès au capital et au capital suscité par effet de levier.

Cependant, le programme comprend également cinq éléments ou priorités :

- le développement d'entreprises;
- l'accès au capital;
- le perfectionnement des compétences;
- l'attraction et le maintien des jeunes;
- les améliorations technologiques.

Cependant, la structure de rapport ne correspond pas nécessairement avec la structure du programme. Les défis présentés au tableau 13 sont basés sur des réponses affirmatives possibles à la question de sélection préliminaire dans chaque section de l'aperçu du rapport.

Tableau 13 : Structure du programme comparativement à la structure de rapport du programme

| Structure du programme | Structure de rapport | | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|---|--|
| | Infrastructure technologique et innovation | Capacités et réponse des collectivités | Compétences en affaires et compétences professionnelles | Capital humain et groupes de clients spéciaux | Accès au capital et au capital suscité par effet de levier |
| Développement d'entreprises | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Accès au capital | | ✓ | | | ✓ |
| Perfectionnement des compétences | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Attraction et maintien des jeunes | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Améliorations technologiques | ✓ | ✓ | | | ✓ |

Malgré ces défis, la plupart des SADC ont indiqué qu'elles avaient les outils nécessaires pour préparer des rapports fiables et exacts, quoique cette tâche était laborieuse.

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

3.4.2 Le système d'établissement de rapports permet-il à FedNor de répondre aux exigences en matière de reddition de comptes?

Le CGRR indique une série d'indicateurs qui sont essentiels à des fins de surveillance. Le tableau 14 donne une évaluation de la capacité des rapports préliminaires sur les projets de tenir compte des indicateurs.

Tableau 14 : Indicateurs clés du CGRR comparativement aux exigences en matière de reddition de comptes

| Indicateurs clés | Exigences en matière de reddition de comptes |
|--|---|
| Nombre d'entreprises adoptant de nouvelles technologies | Information demandée à la section 1 – Infrastructure technologique et innovation et la section 5 – Accès au capital et au capital suscité par effet de levier; le problème réside dans le fait que des projets pourraient être déclarés dans les deux sections et qu'il n'existe aucun moyen d'établir si c'est le cas. |
| Nombre et type d'innovations élaborées | Information demandée directement à la S.1; c'est bon. |
| Nombre de participants à la formation et aux ateliers | Information demandée directement dans plusieurs sections; dans ce cas également, le même projet pourrait être déclaré plusieurs fois. |
| Nombre de clients recevant du counselling et des conseils | Information demandée aux S.2 et S.3; pourrait dédoubler le compte. |
| Nombre de projets contribuant au perfectionnement des compétences en affaires et des compétences professionnelles | Question de sélection préliminaire de la S.3; c'est bon. |
| Pourcentage de clients satisfaits du counselling et de la formation | Pas déclaré. |
| Pourcentage de participants à la formation qui s'attendent à utiliser le contenu du counselling ou de la formation | Pas déclaré. |
| Nombre de prêts aux entreprises consentis par les SADC et montant de ces prêts | La S.5 recueille le nombre et la valeur mais non l'étendue. |
| Nombre d'entreprises créées | Information demandée à toutes les sections; pourrait dédoubler le compte. |
| Nombre de projets contribuant au développement d'entreprises existantes | Non déclaré. |

Tableau 14 : Indicateurs clés du CGRR comparativement aux exigences en matière de reddition de comptes

| Indicateurs clés | Exigences en matière de reddition de comptes |
|---|---|
| Nombre de projets contribuant au développement de marchés extérieurs | Information demandée à toutes les sections; pourrait dédoubler le compte. |
| Nombre d'emplois créés et maintenus (et tendances) | Information demandée à toutes les sections; pourrait dédoubler le compte. |
| Nombre de projets de développement économique communautaire | S.2; ce n'est pas clair si cela concorde directement. |
| Nombre de projets ayant apporté des avantages socio-économiques identifiables à la collectivité | Non déclaré. |

Le problème principal semble attribuable au fait que les SADC remplissent les formulaires pour résumer tous les projets financés des bénéficiaires secondaires, tandis que le formulaire de rapport est conçu pour un projet (ce qui correspond à la façon dont le contrat est conclu entre FedNor et les SADC).

Les interviewés de FedNor ont souligné qu'il était encore assez tôt pour déterminer si les exigences en matière de reddition de comptes du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et du cadre de vérification axé sur les risques (CGAR) étaient satisfaites. Les exigences en matière de vérification seront abordées à l'automne, et il y a un nombre trop limité de projets pour lesquels des rapports définitifs ont été présentés pour évaluer leur conformité avec les exigences en matière d'établissement de rapports sur le rendement.

On a souligné que les problèmes associés à la base de données du Ministère sur les contributions (Système d'information sur la gestion des contributions – SIGC) qui ont été décelés dans le cas de toutes les autres initiatives de FedNor s'appliquaient au FDEO. Un système utile et adéquat de mesure du rendement est toujours en voie d'élaboration pour l'ensemble de FedNor.

3.4.3 Conclusions – Surveillance et reddition de comptes

- FedNor a réalisé de bons progrès en mettant en œuvre la stratégie de mesure du rendement exposée dans son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). De plus, les SADC ont fait preuve d'une grande diligence en respectant leurs engagements relativement à la présentation de rapports d'étape. Ainsi, elles ont pris les mesures nécessaires pour s'assurer d'avoir les renseignements nécessaires pour s'acquitter de ces engagements. Cependant, certaines des exigences en matière d'établissement de rapports ne sont pas claires. De plus, il n'est pas évident que tous les

engagements en vertu du CGRR sont satisfaits par la structure actuelle de rapport. La mesure du rendement est encore en voie d'élaboration.

3.5 Questions – Solutions de rechange et rapport coût-efficacité

3.5.1 *Existe-t-il d'autres approches possibles pour la prestation de services? Existe-t-il des solutions de rechange pour accroître le rapport coût-efficacité du programme du FDEO?*

D'après les données fournies tout au long du présent rapport et les autres commentaires faits par les interviewés, les résultats de l'étude concernant les solutions de rechange laissent indiquer qu'il existe trois options pour la prestation de services dans le cadre d'un programme ayant les objectifs du FDEO. Les voici :

- ***Première option – contrôle et reddition de comptes complets accordés aux SADC de l'Est de l'Ontario*** : Des interviewés des SADC ont souligné qu'ils aimeraient prendre les décisions au sujet de toutes les initiatives locales du FDEO, peu importe la taille du projet et que la nécessité de s'adresser à FedNor pour les grandes initiatives locales ainsi que les initiatives régionales ne faisait qu'ajouter des étapes au processus et risquait de prolonger le processus d'approbation des projets. Cependant, plusieurs interviewés des SADC ont reconnu la valeur ajoutée par le personnel et les gestionnaires de FedNor et ne jugeaient pas qu'il s'agissait d'une option optimale.
- ***Deuxième option – maintien du processus combiné de prise de décision et de reddition de comptes des SADC et de FedNor*** : La majorité des interviewés des SADC et de FedNor ont indiqué que le processus combiné de prise de décision des SADC pour les petites initiatives locales et d'approbation de FedNor pour les grandes initiatives locales et les projets régionaux était probablement la meilleure option. Les SADC ont reconnu la valeur ajoutée par la participation de FedNor; tous ont reconnu l'importance de la prise de décision locale pour mieux tenir compte des priorités locales. Cependant, la majorité des interviewés croyaient que le mode global de prestation de services se rattachant aux projets régionaux avait besoin d'une amélioration.
- ***Troisième option – FedNor exerce le contrôle et la reddition de comptes complets pour l'administration du programme*** : Des interviewés de FedNor ont mentionné une démarche semblable à celle du Fonds de développement du Nord de l'Ontario où FedNor traite avec un vaste éventail de bénéficiaires principaux (comparativement aux SADC uniquement). Cependant, d'autres interviewés de FedNor, tous les interviewés des SADC et les intervenants jugeaient qu'une telle option serait moins optimale pour diverses raisons. Les interviewés ont indiqué que la présence des SADC dans leurs collectivités

était un volet de prestation important qui serait perdu en vertu de cette option, que FedNor ne pourrait pas offrir un programme communautaire de cette nature dans l'Est de l'Ontario et que l'expérience jusqu'à présent a démontré que les SADC pouvaient offrir avec succès un programme de cette nature, donc, pourquoi faudrait-il changer la situation?

Pour ce qui est du rapport coûts-efficacité, il y a quelques points clés à souligner :

- Le volet opérationnel de FedNor de cette initiative s'établissait à environ 400 000 \$ pour le premier appel de propositions et à 250 000 \$ pour le deuxième. Les représentants de FedNor qui ont été interviewés ont indiqué que c'était très limité. Par ailleurs, certains des interviewés des SADC croyaient que, dans le contexte de leurs coûts opérationnels et de leurs tâches, c'était trop. Le volet de FedNor représente moins de 4 % du financement total de 18,2 millions de dollars pour cette initiative.
- La totalité des SADC, sauf une, ont indiqué qu'il n'existait aucun moyen de réduire leurs coûts. En fait, certaines ont souligné qu'elles n'imputaient pas nécessairement tous les frais administratifs associés au FDEO de façon à pouvoir maximiser le financement qui était mis à la disposition des projets dans leur collectivité. Le budget des frais d'administration des SADC représente 6 % ou 7 % de l'allocation totale de 18,2 millions du FDEO.
- Les conseils d'administrations formés de bénévoles accomplissent beaucoup de travail dans les SADC. Certains ont ajouté un ou deux jours de réunions pour prendre les décisions relatives au FDEO. Cela pourrait représenter jusqu'à 180 jours de travail pour chaque échéance fixée pour les demandes. Aucun coût n'est imputé au programme pour ce travail.
- Si le programme est maintenu, certaines des SADC devront augmenter leurs coûts opérationnels. Plusieurs ont indiqué que leur personnel avait été poussé à la limite pour ce programme et que cette situation était peu susceptible de continuer.

D'autres résultats intéressants se rattachant au rapport coût-efficacité sont mis en évidence au tableau 15 qu'il est possible de résumer ainsi :

- Le financement du programme a encouragé les contributions financières d'autres partenaires au projet. Au 31 mars 2005, pour un financement approuvé du FDEO de près de 9 millions de dollars, un montant additionnel de 28,6 millions de dollars a été généré

par effet de levier¹. Le programme a donc financé moins de 25 % de la totalité des coûts des projets; pourtant, il s'est traduit par un apport incrémentiel élevé à la capacité des organismes de réaliser les projets.

- Au 31 mars 2005, 643 projets ont été approuvés, ce qui représente un financement approuvé de près de 9 millions de dollars. Cela correspond à des coûts des projets du FDEO, en moyenne, qui sont inférieurs à 14 000 \$. Comme il a été indiqué plus tôt, pour ces projets, on a déjà déclaré des réalisations et des incidences importantes en matière de développement économique (voir le résumé traitant du succès).

3.5.2 Conclusions – Solutions de rechange et rapport coût-efficacité

- Il n'existe aucune autre approche pour la prestation de services du FDEO qui produirait les mêmes résultats à un coût moindre. Actuellement, la portion administrative de cette initiative est raisonnable, les SADC comptent sur l'importante contribution de ses conseils d'administration formés de bénévoles, une proportion élevée des coûts des projets est réglée à partir du financement réuni à partir d'autres sources, et les projets contribuent à la réalisation des résultats escomptés. Le programme est donc efficace par rapport aux coûts.

¹ Même si les fonds additionnels ne sont pas entièrement attribuables au programme (compte tenu du fait que certaines bénéficiaires auraient quand même réalisé le projet, quoique de façon différente), ils sont attribuables au FDEO dans une large mesure en raison de l'apport incrémentiel élevé et du fait que de nombreuses SADC n'ont pas financé la totalité des coûts des projets, et ont donc eu besoin de fonds générés par un effet de levier avant d'approuver les projets.

**Tableau 15 : Rapport sommaire sur le FDEO
(au 31 mars 2005)**

| Priorité | N ^{bre} de projets approuvés | Financement du FDEO | | Autres contributions | | Coût total | Coût total moyen des projets | Financemen t moyen des projets relatifs au FDEO |
|---|---------------------------------------|---------------------|------------|----------------------|------------|---------------------|------------------------------|---|
| | | \$ | % | \$ | % | | | |
| Développement d'entreprises | | | | | | | | |
| • Planification d'entreprise | 50 | \$ 264 258 | 29% | \$634,644 | 71% | \$897,902 | \$17,958 \$ | \$5,285 \$ |
| • Initiatives locales | 161 | \$ 1 518 665 | 30% | \$3,542,287 | 70% | \$5,060,952 | \$31,434 \$ | \$9,433 \$ |
| • Capacité des collectivités | 47 | \$ 1 701 863 | 19% | \$7,180,788 | 81% | \$8,882,651 | \$188,993 \$ | \$36,210 \$ |
| Accès au capital | 95 | \$2,177,960 | 14% | \$12,993,173 | 86% | \$15,171,133 | \$159,696 \$ | \$22,926 \$ |
| Perfectionnement des compétences | 175 | \$1,899,923 | 34% | \$3,728,225 | 66% | \$5,628,148 | \$32,161 \$ | 10,857 \$ |
| Attraction et maintien des jeunes (Jeunes stagiaires) | 115 | \$1,407,679 | 71% | \$566,373 | 29% | \$1,974,052 | \$17,166 \$ | \$12,241 \$ |
| Total | 643 | \$8,970,348 | 24% | \$28,645,490 | 76% | \$37,614,838 | \$58,499 \$ | \$13,951 \$ |

3.6 Questions – Leçons tirées

3.6.1 *Quelles leçons tirées du programme du FDEO pourront être utiles à l'avenir?*

La plupart des leçons tirées du programme qui ont été déclarées (au moyen des entrevues, de l'enquête et des études de cas) étaient plus des suggestions d'amélioration.

Parmi les commentaires formulés par les interviewés de FedNor, mentionnons les suivants :

- la nécessité de rattacher la mesure du rendement à la description des catégories afin que les gens puissent comprendre dans leur collectivité;
- de bonnes communications initiales sont essentielles – malgré tous les efforts déployés par FedNor, il y a eu des malentendus durant le processus;
- il est important de choisir le bon moment pour les annonces relatives au programme – il en a résulté de nombreux pépins, notamment en ce qui concerne le délai très court alloué pour mettre en œuvre et exécuter le programme;
- la conclusion d'un contrat avec chaque SADC au lieu de cinq offrirait une plus grande marge de manœuvre locale afin de mieux répondre aux besoins des collectivités; on pourrait toujours procéder avec le minimum d'exigences; cela réduirait également le nombre de contrats à administrer;
- les intervenants locaux doivent diriger le processus; la démarche communautaire est déterminante pour le succès du programme;
- le rôle de FedNor est important et nécessaire; les SADC doivent reconnaître que cela entraîne un coût.

Les SADC ont fait les commentaires suivants :

- les lignes directrices sont établies pour les gros projets et n'offrent pas beaucoup de souplesse pour un très petit projet (une SADC a déclaré qu'elle était passée par le même processus pour une contribution de 67 dollars afin d'aider un représentant d'une petite entreprise à obtenir la formation nécessaire);
- la souplesse à l'intérieur et parmi les éléments du programme permettrait aux collectivités de s'adapter ou de s'étendre sans déborder les paramètres;

- une bonne communication tout au long du processus est cruciale (FedNor et SADC);
- il est important d'accélérer le paiement des demandes de remboursement; certains des bénéficiaires secondaires sont des organismes à but non lucratif qui ne disposent pas de l'encaisse pour atteindre de cinq à six semaines avant d'être payés;
- les délais devraient être plus raisonnables;
- maintenir le plus la prise de décision au niveau local.

Les intervenants ont réitéré les commentaires au sujet des questions liées au court délai et aux communications.

Les bénéficiaires secondaires ont nommé un vaste éventail de leçons tirées du programme, dont les principales étaient les suivantes :

- ils ont mieux compris comment fonctionne un programme gouvernemental (20 %);
- ils ont appris comment utiliser les ressources ou les fonds (14 %);
- ils ont appris à remplir les demandes et à voir aux autres aspects se rattachant aux formalités administratives (13 %);
- ils ont appris qu'ils voulaient continuer à demeurer en contact avec les SADC pour les utiliser à nouveau à l'avenir (10 %).

Les études de cas ont révélé certaines leçons tirées du programme, dont les suivantes :

- le soutien de la collectivité est déterminant, et il faut allouer une période appropriée pour consulter la collectivité dans certains cas (p. ex. le projet de réseau à large bande);
- les possibilités de retards à cause de difficultés techniques et du manque de préparation des fournisseurs sont importantes dans certains types de projets (p. ex. réseau à large bande). Il faut donc être capable d'arriver avec des solutions innovatrices aux problèmes techniques et d'assurer des communications continues avec les fournisseurs;
- pour certains projets, il est difficile d'attribuer les répercussions réelles et potentielles au financement du FDEO, en particulier lorsque le projet est un volet de plusieurs autres (p. ex. l'installation de récupération des déchets électroniques de Frontenac).

3.6.2 Quels facteurs ont facilité ou entravé la mise en œuvre du FDEO?

Le tableau 16 met en évidence certains des principaux facteurs qui ont facilité la mise en œuvre du FDEO, tandis que le tableau 17 présente certains des facteurs clés qui l'ont entravée, selon ce qu'ont indiqué les divers groupes consultés.

Tableau 16 : Facteurs qui ont facilité la mise en œuvre du FDEO

| | |
|-----------------------|---|
| Interviewés de FedNor | <ul style="list-style-type: none"> • l'énergie et l'enthousiasme des gestionnaires et du personnel • la relation actuelle avec le réseau des SADC • le savoir-faire du personnel de FedNor • les 15 SADC formaient un groupe plutôt cohérent • l'aspect communautaire de la conception et de la mise en œuvre du programme • le coordonnateur régional (Dan Borowec) • les consultations ou les communications continues • FedNor a une petite équipe qui s'en occupe • l'appui politique solide des députés locaux et du Cabinet du ministre • la volonté de FedNor d'offrir un soutien au-delà des frontières du Nord de l'Ontario • l'expérience combinée de FedNor et des SADC |
| Interviewés des SADC | <ul style="list-style-type: none"> • les 15 SADC savaient ce qu'il fallait, de la cohérence et de la collaboration • le même montant est alloué à chaque SADC (aucune rivalité dans l'obtention de fonds) • les relations actuelles avec FedNor • l'embauche de coordonnateurs dans des SADC • le travail ou l'engagement poussé des conseils d'administration (bénévoles) • la souplesse de FedNor/la souplesse à l'intérieur de notre collectivité pour façonner le programme en fonction de nos besoins • les représentants supérieurs de FedNor ont ajouté de la crédibilité et ont fait une énorme différence • la réception continue de demandes jusqu'à ce que le financement ait été entièrement alloué afin d'éviter d'engager les fonds trop tôt (une SADC) |
| Autres intervenants | <ul style="list-style-type: none"> • le personnel des SADC • le bon travail en équipe des SADC et de FedNor • le bon travail des 15 SADC ensemble/collaboration |

Tableau 16 : Facteurs qui ont facilité la mise en œuvre du FDEO

| | |
|--|--|
| Bénéficiaires secondaires (associés aux projets) | <ul style="list-style-type: none"> la disponibilité de fonds des plus nécessaires dans la collectivité (42 %) le soutien des SADC (20 %) l'appui des collectivités locales et de la collectivité (19 %) la bonne formation/les formateurs de bonne qualité (14 %) un bon stagiaire/capacité d'attirer du bon personnel (12 %) |
|--|--|

Tableau 17 : Facteurs qui ont entravé la mise en œuvre du FDEO

| | |
|--|--|
| Interviewés de FedNor | <ul style="list-style-type: none"> les retards dans les approbations et le très court délai de mise en œuvre pas assez de souplesse pour certaines SADC relativement à l'allocation des fonds les lignes directrices concernant les projets régionaux ne sont pas claires les attentes exagérées des SADC à l'égard de ce qu'elles pouvaient faire ou non avec les fonds la lenteur du processus de paiement la nécessité de reporter les fonds |
| Interviewés des SADC | <ul style="list-style-type: none"> les retards dans les annonces il fallait procéder vraiment rapidement la lenteur du processus de paiement le fardeau administratif les définitions et le processus d'approbation des projets régionaux faire connaître le programme, en particulier en peu de temps la réticence du secteur privé à participer le climat politique (gouvernement minoritaire) le temps avant d'avoir les traductions |
| Autres intervenants | <ul style="list-style-type: none"> le court délai la bureaucratie le manque de personnel dans les SADC |
| Bénéficiaires secondaires (associés aux projets) | <ul style="list-style-type: none"> le court délai (17%) pas assez d'argent (10 %) |

3.6.3 Conclusions – Leçons tirées

- Les relations entre tous les intervenants engagés dans cette initiative étaient déterminantes pour le succès du FDEO. Elles comprenaient également la relation : 1) entre les 15 SADC

qui ont fait un excellent travail en arrivant à un consensus sur la conception et l'exécution de cette initiative; 2) entre les SADC et FedNor où la relation préexistante a aidé à contribuer à la mise en œuvre en douceur de l'initiative et où l'engagement des deux parties à l'égard de l'initiative a aidé à en faire un succès; 3) parmi les membres du personnel et avec les conseils d'administration des SADC où le personnel a démontré un engagement élevé à l'égard du succès de cette initiative et où les membres des conseils d'administration ont collaboré avec le personnel pour s'assurer que les demandes de financement de projets étaient examinées et approuvées en temps opportun; et 4) entre la SADC et la collectivité où le fait que la SADC était reconnue comme un organisme de développement économique crédible qui connaissait la collectivité et vice-versa, ce qui a facilité la mise en œuvre du programme en très peu de temps.

- **La souplesse était également déterminante pour le succès de cette initiative. Il reste qu'une souplesse continue et accrue pourrait aider à assurer le succès continu de l'initiative.** Le programme a été établi par les SADC afin d'offrir à chaque SADC le même montant pour chacun des éléments du programme. Cependant, on a établi des lignes directrices suffisamment souples pour que les SADC puissent redistribuer une partie de leurs budgets parmi les composantes afin de mieux répondre aux besoins de leurs collectivités. Des SADC auraient aimé bénéficier d'une plus grande souplesse dès le début. Cependant, les lignes directrices et leur souplesse ont permis de s'assurer que les résultats escomptés du programme étaient atteints, tout en voyant à tenir compte des besoins des collectivités. Néanmoins, une plus grande souplesse à l'avenir, dans les limites des paramètres définis, pourrait contribuer à un processus décisionnel plus efficace et voir à mieux répondre aux besoins des collectivités. De plus, une plus grande souplesse à l'égard des exigences bureaucratiques qui s'appliquent aux très petits projets pourrait contribuer à une plus grande efficacité par rapport aux coûts du programme.
- **Afin de s'assurer de disposer de bons rapports continus sur le rendement, il est déterminant de faire en sorte que le système de mesure du rendement corresponde au programme et que les exigences en matière d'établissement de rapports soient clairement définies.** Le CGRR du FDEO a été établi par FedNor. À cause des délais extrêmement serrés, les SADC n'ont pas participé directement à son établissement. FedNor a effectivement tenté de consulter les représentants des SADC, cependant ces consultations étaient limitées et la plupart des SADC ne connaissaient pas le document. Cette situation a présenté des défis, car les SADC ne comprenaient pas tout à fait (ou n'étaient pas tout à fait d'accord avec ceux-ci) le modèle logique et les indicateurs de rendement du programme. Ainsi, elles ne comprenaient pas certaines des exigences en

matière d'établissement de rapports. De plus, certaines de ces exigences n'étaient pas claires et ont donc été interprétées différemment d'une SADC à l'autre. Finalement, les indicateurs clés indiqués dans le CGRR n'ont pas été entièrement intégrés aux exigences en matière d'établissement de rapports sur le rendement.

4.0 Conclusions et recommandations

Les conclusions présentées tout au long du présent rapport sont réitérées au tableau 18 avec les recommandations qui s'ensuivent.

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|---|--|
| <p>4.1 Pertinence</p> | |
| <p><i>Conclusion 1</i></p> <p>Le programme du FDEO est adapté aux besoins en matière de développement économique des collectivités de l'Est de l'Ontario. Dans une large mesure, cela est attribuable au fait que le programme a été conçu par les 15 SADC de l'Est de l'Ontario en fonction de leurs connaissances des défis socio-économiques auxquelles sont confrontées les collectivités desservies.</p> | <p><i>Recommandation 1</i></p> <p>Le FDEO devrait être reconduit.</p> <p>Remarque : Les recommandations restantes sont basées sur l'hypothèse que le FDEO sera reconduit.</p> |
| <p><i>Conclusion 2</i></p> <p>Les cinq priorités du programme (développement d'entreprises, accès au capital, perfectionnement des compétences, attraction et maintien des jeunes, et améliorations technologiques) sont pertinentes, encore une fois à cause du fait que le programme a été conçu par les 15 SADC. Le besoin en financement dans l'ensemble des priorités peut avoir varié d'une SADC à l'autre. Cependant, il s'agit de priorités légitimes et déterminantes pour aider l'Est de l'Ontario à combler ses lacunes au chapitre du développement économique. De plus, aucun des projets n'a été classé sous la priorité des améliorations technologiques, ce qui est attribuable au classement de certains projets et non pas au fait que cette priorité n'est pas importante.</p> | <p><i>Recommandation 2</i></p> <p>Les cinq priorités du programme devraient continuer de former la base du programme du FDEO. Elles englobent les besoins actuels liés aux priorités et sont suffisamment générales pour répondre aux besoins en évolution en matière de développement économique.</p> |
| <p><i>Conclusion 3</i></p> <p>Le FDEO ne dédouble ni ne chevauche d'autres programmes gouvernementaux existants. Il est unique dans l'Est de l'Ontario.</p> | <p>Voir la recommandation 1.</p> |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|---|---|
| 4.2 Conception et prestation | |
| <p>Conclusion 4</p> <p>Le modèle de prestation de services du FDEO est adéquat compte tenu des objectifs du programme. Même si les SADC doivent s'assurer la participation des autres groupes importants de développement économique, il reste que le réseau des SADC est un excellent mécanisme de prestation. Cela est attribuable au fait que les SADC entretiennent déjà des relations avec FedNor, qu'elles sont des intervenants reconnus dans leur collectivité à la table du développement économique et qu'elles fournissent des services complémentaires par leurs programmes actuels. De plus, les SADC sont uniques du fait que leurs perspectives sont plutôt régionales que locales.</p> | <p>Recommandation 3</p> <p>Le FDEO devrait continuer d'utiliser le modèle de prestation actuel qui fait appel aux accords de contribution conclus par Fednor avec chacune des 15 SADC qui, à leur tour, offrent un financement aux bénéficiaires secondaires.</p> |
| <p>Conclusion 5</p> <p>Même si le programme a été mis en œuvre en relativement très peu de temps et qu'il n'en est qu'à ses tout débuts, les SADC ont eu recours à une foule de moyens efficaces pour le promouvoir afin de s'assurer de bien le faire connaître. Il faut encore continuer de promouvoir l'initiative et d'informer plus d'organismes de son existence. Cependant, les SADC ont reçu plus de demandes qu'elles pouvaient en approuver dans les limites de leur budget.</p> | <p>Recommandation 4</p> <p>Les SADC devraient continuer d'utiliser une multitude d'outils promotionnels pour s'assurer que leurs collectivités sont au courant comme il se doit de l'existence du FDEO. Cependant, les stratégies promotionnelles devraient tenir compte de la disponibilité des fonds du FDEO.</p> <p>Recommandation 5</p> <p>Les efforts promotionnels des SADC ont porté des fruits. Cependant, un processus devrait être mis en œuvre pour s'assurer de partager le matériel promotionnel et éviter ainsi le dédoublement d'efforts et bâtir sur les pratiques exemplaires.</p> |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|--|---|
| <p>Conclusion 6</p> <p>Le processus de sélection des projets pour les petites initiatives locales est efficace. Même si le processus exact diffère d'une SADC à l'autre, chacune a pu recevoir et examiner un grand nombre de demandes en très peu de temps et approuver des projets qui ont connu du succès.</p> | <p>Recommandation 6</p> <p>Le processus actuel de sélection des projets pour les petites initiatives locales n'a pas besoin de changer. Cependant, vu que les SADC ont mis en œuvre des processus différents pour l'examen et la sélection des projets, les divers processus devraient être partagés entre les SADC pour contribuer au partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises.</p> |
| <p>Conclusion 7</p> <p>Le processus de sélection des projets relativement aux grandes initiatives locales pour lesquelles FedNor devait participer au processus d'approbation est également efficace. L'examen initial et les recommandations des SADC se sont avérés efficaces, c'est-à-dire que peu de projets recommandés n'ont pas été approuvés par FedNor. De plus, FedNor a été très efficace en ce qui a trait à l'examen et à l'approbation de ces demandes.</p> | <p>Voir la recommandation 6, mais pour les grandes initiatives locales.</p> |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|--|--|
| <p>Conclusion 8</p> <p>Le processus de sélection des projets régionaux n'est pas aussi efficace qu'il pourrait l'être. La définition de projets régionaux n'est pas claire. Cependant, le processus qui fait appel à toutes les SADC pour examiner et recommander les projets est adéquat. Il en est de même pour le rôle de FedNor dans l'approbation des demandes et les consultations auprès d'autres intervenants du développement économique régional.</p> | <p>Recommandation 7</p> <p>FedNor et les SADC doivent définir clairement le processus de sélection des projets régionaux et s'entendre sur celui-ci. La portée des projets régionaux devrait aussi être définie clairement. Il pourrait s'agir également d'inclure une série de réalisations de nature régionale. Toutefois, le processus amélioré de sélection des projets devrait continuer de comporter des consultations auprès d'autres intervenants du développement économique régional relativement aux besoins en matière de projets régionaux du FDEO. En mettant au point le processus de sélection des projets, FedNor et les SADC devront clarifier ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la définition et la portée des projets régionaux. • le mode d'approbation des projets régionaux. • le mode de détermination des responsables du projet (une SADC, plusieurs SADC, autres). • le mode de surveillance des projets régionaux; • etc. <p>Au moment de mettre au point le processus de sélection des projets, il faudra prendre soin de s'assurer de préserver les facteurs qui ont contribué au succès de cette initiative (comme son aspect communautaire) ou de miser sur ceux-ci, et de tenir compte des autres recommandations.</p> |
| <p>Conclusion 9</p> <p>Les critères de sélection des projets sont clairs, adéquats et appliqués. La pertinence des projets sélectionnés (comme l'a déterminé le caractère adéquat des résultats initiaux) témoigne du fait que les critères sont appliqués et adéquats compte tenu des objectifs du programme.</p> | <p>Recommandation 8</p> <p>Les critères actuels de sélection des projets ne devraient pas changer.</p> |

Évaluation formative du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|---|--|
| <p>Conclusion 10</p> <p>Le rôle de FedNor à l'appui des projets est important compte tenu de son expérience avec d'autres programmes et types de projets semblables dans le Nord de l'Ontario. Son appui est adéquat et suffisant.</p> | <p>Recommandation 9</p> <p>Nonobstant les autres recommandations, FedNor devrait continuer d'offrir le même niveau et type d'appui aux SADC et de s'assurer d'allouer des ressources adéquates pour offrir cet appui.</p> |
| <p>4.3 Succès</p> | |
| <p>Conclusion 11</p> <p>Le FDEO a réussi, même s'il n'en est qu'à ses tout débuts, à atteindre ses résultats immédiats et intermédiaires escomptés. Même si de nombreux projets étaient toujours en cours au moment de l'évaluation, tous les projets ont produit au moins l'un des résultats escomptés du programme.</p> | <p>Voir les recommandations 1 à 9.</p> |
| <p>Conclusion 12</p> <p>Le FDEO aide les organismes à mener des projets qu'ils ne pourraient pas entreprendre autrement ou qu'ils devraient mener différemment (qualité moindre, étendue moindre, projet reporté, etc.). L'apport différentiel du programme est donc considérable. Ainsi, le succès des projets est sensiblement attribuable au programme.</p> | <p>Voir les recommandations 1 à 9.</p> |
| <p>4.4 Surveillance et reddition de comptes</p> | |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|---|--|
| <p><i>Conclusion 13</i></p> <p>FedNor a réalisé de bons progrès en mettant en œuvre la stratégie de mesure du rendement exposée dans son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). De plus, les SADC ont fait preuve d'une grande diligence en respectant leurs engagements relativement à la présentation de rapports d'étape. Ainsi, elles ont pris les mesures nécessaires pour s'assurer d'avoir les renseignements nécessaires pour s'acquitter de ces engagements. Cependant, certaines des exigences en matière d'établissement de rapports ne sont pas claires. De plus, il n'est pas évident que tous les engagements en vertu du CGRR sont satisfaits par la structure actuelle de rapport. La mesure du rendement est encore en voie d'élaboration.</p> | <p><i>Recommandation 10</i></p> <p>FedNor devrait continuer d'améliorer son système de mesure du rendement par rapport au FDEO. Elle devrait, entre autres, mettre à jour le CGRR, de concert avec les 15 SADC, pour s'assurer que celles-ci sont d'accord avec les engagements énoncés dans ce document. Elle devrait également réviser la structure de rapport pour s'assurer qu'elle est correspond à la structure du programme et aux indicateurs du CGRR. Les exigences révisées en matière d'établissement de rapports devraient comprendre des définitions et des instructions claires.</p> <p><i>Recommandation 11</i></p> <p>Après qu'on aura mis au point les exigences en matière d'établissement de rapports, FedNor devrait tenir dûment compte de la nécessité de doter les SADC d'outils de rapport plus efficaces. Cela pourrait comprendre le module des subventions du programme <i>The Exceptional Assistant</i> (TEA).</p> |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|---|--|
| 4.5 Solutions de rechange et rapport coût-efficacité | |
| <p>Conclusion 14</p> <p>Il n'existe aucune autre approche pour la prestation de services du FDEO qui produirait les mêmes résultats à un coût moindre. Actuellement, la portion administrative de cette initiative est raisonnable, les SADC comptent sur l'importante contribution de ses conseils d'administration formés de bénévoles, une proportion élevée des coûts des projets est réglée à partir du financement réuni à partir d'autres sources, et les projets contribuent à la réalisation des résultats escomptés. Le programme est donc efficace par rapport aux coûts.</p> | <p>Voir les recommandations 1 et 3 et :</p> <p>Recommandation 12</p> <p>FedNor et les SADC devraient surveiller les budgets opérationnels du FDEO pour déterminer s'ils sont adéquats. Il est important de s'assurer que, avec le maintien du programme, le fardeau sur le personnel de FedNor et des SADC ne soit pas déraisonnable. Il est important également de s'assurer que les exigences du programme ne rivalisent pas avec les autres priorités du personnel de FedNor et des SADC.</p> <p>Recommandation 13</p> <p>Les SADC devraient continuer d'exiger que, dans la mesure du possible, les bénéficiaires secondaires recherchent d'autres sources de financement.</p> |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|--|---|
| 4.6 Leçons tirées | |
| <p><i>Conclusion 15</i></p> <p>Les relations entre tous les intervenants engagés dans cette initiative étaient déterminantes pour le succès du FDEO. Elles comprenaient également la relation : 1) entre les 15 SADC qui ont fait un excellent travail en arrivant à un consensus sur la conception et l'exécution de cette initiative; 2) entre les SADC et FedNor où la relation préexistante a aidé à contribuer à la mise en œuvre en douceur de l'initiative et où l'engagement des deux parties à l'égard de l'initiative a aidé à en faire un succès; 3) parmi les membres du personnel et avec les conseils d'administration des SADC où le personnel a démontré un engagement élevé à l'égard du succès de cette initiative et où les membres des conseils d'administration ont collaboré avec le personnel pour s'assurer que les demandes de financement de projets étaient examinées et approuvées en temps opportun; et 4) entre la SADC et la collectivité où le fait que la SADC était reconnue comme un organisme de développement économique crédible qui connaissait la collectivité et vice-versa, ce qui a facilité la mise en œuvre du programme en très peu de temps.</p> | <p>Voir toutes les recommandations précédentes.</p> |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|--|---|
| <p>Conclusion 16</p> <p>La souplesse était également déterminante pour le succès de cette initiative. Il reste qu'une souplesse continue et accrue pourrait aider à assurer le succès continu de l'initiative. Le programme a été établi par les SADC afin d'offrir à chaque SADC le même montant pour chacun des éléments du programme. Cependant, on a établi des lignes directrices suffisamment souples pour que les SADC puissent redistribuer une partie de leurs budgets parmi les composantes afin de mieux répondre aux besoins de leurs collectivités. Des SADC auraient aimé bénéficier d'une plus grande souplesse dès le début. Cependant, les lignes directrices et leur souplesse ont permis de s'assurer que les résultats escomptés du programme étaient atteints, tout en voyant à tenir compte des besoins des collectivités. Néanmoins, une plus grande souplesse à l'avenir, dans les limites des paramètres définis, pourrait contribuer à un processus décisionnel plus efficace et voir à mieux répondre aux besoins des collectivités. De plus, une plus grande souplesse à l'égard des exigences bureaucratiques qui s'appliquent aux très petits projets pourrait contribuer à une plus grande efficacité par rapport aux coûts du programme.</p> | <p>Recommandation 14</p> <p>FedNor devrait envisager la faisabilité d'établir un processus afin de conclure un seul accord de contribution avec chacune des 15 SADC. Cet accord comprendrait tous les éléments du programme pour les initiatives locales (c.-à-d. excluant les projets régionaux et le renforcement des capacités des collectivités, mais incluant la planification d'entreprise, l'accès au capital, le perfectionnement des compétences, l'attraction et le maintien des jeunes, et les améliorations technologiques) avec les lignes directrices déterminant la proportion minimale et la proportion maximale des fonds qui seraient allouées à chacun de ces éléments. Cela offrirait la souplesse nécessaire au niveau local tout en s'assurant de voir à toutes les priorités.</p> <p>Recommandation 15</p> <p>FedNor devrait envisager de mettre en œuvre une démarche axée sur les risques pour sa stratégie de surveillance et d'établissement de rapports. Cela devrait être intégré aux éléments à prendre en considération pour la recommandation 10.</p> |

Tableau 8 : Conclusions et recommandations

| Conclusions | Recommandations |
|---|-----------------------------------|
| <p><i>Conclusion 17</i></p> <p>Afin de s'assurer de disposer de bons rapports continus sur le rendement, il est déterminant de faire en sorte que le système de mesure du rendement corresponde au programme et que les exigences en matière d'établissement de rapports soient clairement définies. Le CGRR du FDEO a été établi par FedNor. À cause des délais extrêmement serrés, les SADC n'ont pas participé directement à son établissement. FedNor a effectivement tenté de consulter les représentants des SADC, cependant ces consultations étaient limitées et la plupart des SADC ne connaissaient pas le document. Cette situation a présenté des défis, car les SADC ne comprenaient pas tout à fait (ou n'étaient pas tout à fait d'accord avec ceux-ci) le modèle logique et les indicateurs de rendement du programme. Ainsi, elles ne comprenaient pas certaines des exigences en matière d'établissement de rapports. De plus, certaines de ces exigences n'étaient pas claires et ont donc été interprétées différemment d'une SADC à l'autre. Finalement, les indicateurs clés indiqués dans le CGRR n'ont pas été entièrement intégrés aux exigences en matière d'établissement de rapports sur le rendement.</p> | <p>Voir la recommandation 10.</p> |