

Réponse de la direction aux conclusions et recommandations en vue d'un suivi

Recommandation n° 1 : Le FDEO devrait être renouvelé.

Réponse de la direction: Acceptée.

Si le gouvernement accepte de renouveler le FDEO, FedNor veillera à ce qu'il continue d'être offert comme stimulus économique efficace au sein des régions rurales de l'Est de l'Ontario.

Réponse du Comité Ministériel de vérification et d'évaluation (CMVÉ): Recommandation non supportée

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.

Recommandation n° 2 : Les cinq priorités du programme devraient continuer de constituer les fondements du programme du FDEO. Ces priorités englobent les besoins prioritaires actuels et elles sont suffisamment larges pour aborder les besoins changeants en matière de développement économique.

Réponse de la direction: Acceptée.

Les cinq priorités du programme devraient être conservées et toute rectification devrait être effectuée dans le contexte du changement des besoins en matière de développement économique de la région.

Recommandation n° 3 : Le FDEO devrait continuer d'utiliser le modèle de prestation existant qui comprend les accords de contribution de FedNor avec chacune des 15 SADC qui, en retour, offrent du financement aux bénéficiaires secondaires.

Réponse de la direction: Acceptée.

L'on devrait toutefois aussi considérer permettre l'octroi de contributions directes à d'autres organismes de développement économique en plus des SADC, sous réserve du soutien offert par les SADC de l'Est de l'Ontario. Bien que cette initiative pourrait, initialement, rencontrer de la résistance de la part des SADC, au fil du temps, le fait d'étendre l'admissibilité à un plus vaste éventail de récipiendaires pourrait accroître l'efficacité du programme ainsi que l'influence qu'il exerce.

Recommandation n° 4 : Les SADC devraient continuer d'utiliser un très grand nombre d'outils promotionnels afin de veiller à ce que leurs collectivités soient bien au courant du FDEO. Les stratégies promotionnelles devraient cependant tenir compte des fonds limités du FDEO.

Réponse de la direction: Acceptée.

Le lancement initial du FDEO nous a beaucoup appris au sujet de la réponse de la collectivité. Avec un délai d'exécution approprié, les SADC pourraient être davantage stratégiques en matière de marketing et de promotion du FDEO dans leurs collectivités locales et régionales et ainsi augmenter l'efficacité des fonds limités du FDEO.

Recommandation n° 5 : Même si les efforts promotionnels des SADC ont porté fruit, un processus devrait être mis en place afin de veiller au partage des produits promotionnels. Cela permettrait d'éviter la répétition des efforts et de miser sur les pratiques exemplaires.

Réponse de la direction: Acceptée.

Des mécanismes, comme un site Web sécurisé, sont en place afin de partager les pratiques exemplaires. Les SADC se rencontrent également régulièrement en groupe, ce qui offre l'occasion de partager les façons de procéder. Ces mécanismes seront utilisés pour partager le matériel promotionnel et les stratégies de communication.

Recommandation n° 6 : Le processus actuel de sélection des projets pour les petites initiatives locales n'a pas besoin de changer. Cependant, comme les SADC ont adopté différents processus pour l'examen et la sélection des projets, ces processus devraient être partagés entre les SADC afin d'aider au partage des pratiques exemplaires et des leçons tirées.

Réponse de la direction: Acceptée.

Le même mécanisme que celui proposé dans la réponse à la recommandation n° 5 doit être utilisé. Il sera également utilisé pour le partage des pratiques exemplaires lors de la sélection des projets.

Recommandation n° 7 : Le processus de sélection des projets régionaux a besoin d'être clairement défini et accepté par FedNor et les SADC. Cette clarification devrait comprendre une définition claire de l'étendue des projets régionaux. Elle pourrait également comprendre une série de résultats de nature régionale. En ce qui concerne les besoins des projets régionaux pour le FDEO cependant, le processus amélioré de sélection des projets devrait toujours comprendre des consultations avec d'autres intervenants régionaux en développement économique. Pour améliorer le processus de sélection des projets, FedNor et les SADC devront clarifier :

- la définition et l'étendue des projets régionaux;
- la façon dont les projets régionaux devraient être approuvés;
- la façon dont les chefs de projet devraient être déterminés (une SADC, plusieurs SADC, autre);
- la façon dont les projets régionaux devraient être encadrés.

En améliorant le processus de sélection des projets, il faudra veiller à ce que les facteurs qui ont fait de cette initiative un succès (comme son aspect local) soient conservés ou servent de tremplin. Il faudra également tenir compte des autres recommandations.

Réponse de la direction: Acceptée.

Le processus utilisé pour choisir les projets régionaux peut être amélioré. On doit mieux comprendre la définition de projets régionaux et quels sont les résultats prévus. Les SADC doivent exercer davantage de prudence dans le choix des projets sur lesquels ils votent à la suite d'une courte présentation lors du processus de sélection. On devrait tenir compte du rôle du nouveau Comité régional des SADC et des APA pour la sélection des projets régionaux. Collectivement, les 15 SADC ont convenu que le processus de sélection pouvait être amélioré et il y a une volonté d'aborder le problème avec l'aide de FedNor.

Recommandation n° 8 : Les critères actuels pour la sélection des projets ne devraient pas changer.

Réponse de la direction: Acceptée.

Les critères de sélection sont toujours pertinents. Cependant, on gagnerait énormément en encourageant les SADC à partager leurs processus de sélection (voir la recommandation n° 5) même s'il y aura toujours des caractéristiques uniques dans chacun des 15 organismes. On encouragera les SADC à maintenir leur niveau actuel élevé de diligence raisonnable.

Recommandation n° 9 : Nonobstant les autres recommandations, FedNor devrait continuer d'offrir le même niveau et genre de soutien aux SADC et de s'assurer que les ressources adéquates sont allouées afin d'offrir ce soutien.

Réponse de la direction: Acceptée.

Si le FDEO est renouvelé au niveau actuel, FedNor devra hausser ou réorienter son soutien administratif, en particulier si les promoteurs, outre les SADC, deviennent des bénéficiaires admissibles. À mesure que le programme évolue, le niveau de soutien pourrait changer, peut-être en diminuant la participation de FedNor aux projets locaux et en augmentant le niveau d'engagement dans les projets régionaux.

Recommandation n° 10 : FedNor devrait continuer d'améliorer son système de mesure du rendement relativement au FDEO. Cette amélioration devrait comprendre la mise à jour du CGRR, en consultation avec les 15 SADC, afin de s'assurer qu'elles sont en accord avec les engagements indiqués dans ce document. Elle devrait également comprendre une révision de la structure des rapports hiérarchiques afin de s'assurer que cette structure est conforme à celle du programme et aux indicateurs du CGRR. Les exigences révisées concernant la structure des rapports devraient également comprendre des définitions et des instructions claires.

Réponse de la direction: Acceptée.

À la suite de son évaluation formative, FedNor consulte les SADC et a déjà mis en marche un processus afin de revoir les outils qui sont actuellement utilisés pour les rapports hiérarchiques. À cet effet, le CGRR et le «Rapport final du projet» seront révisés afin d'être mieux harmonisés aux lignes directrices du FDEO. Ce système de mesure du rendement sera également examiné afin de s'assurer que les données de tous les indicateurs du CGRR sont recueillies.

Recommandation n° 11 : Lorsque les exigences concernant les rapports de rendement seront finalisées, FedNor devrait s'intéresser à offrir des outils plus efficaces aux SADC pour les rapports hiérarchiques. Cela pourrait comprendre le module Prêts du logiciel *The Exceptional Assistant* (TEA).

Réponse de la direction: Acceptée.

Si le FDEO est renouvelé, FedNor entreprendra une analyse coûts-avantages du module Prêts du logiciel The Exceptional Assistant (TEA), afin de déterminer s'il s'agit ou non d'un outil approprié pour aider les SADC à rédiger des rapports sur les résultats du FDEO. Une soumission pour les licences d'utilisation du site, l'installation et la formation relative à ce module a été fournie aux SADC par CommonGoals, le fournisseur de services.

Recommandation n° 12 : FedNor et les SADC devraient surveiller la justesse des budgets opérationnels pour le FDEO. Il est important de s'assurer qu'avec la continuation du programme, le fardeau sur les épaules de FedNor et du personnel des SADC n'est pas déraisonnable. Il est également important de s'assurer que les exigences relatives au programme n'entrent pas en conflit avec les autres priorités du personnel de FedNor et des SADC.

Réponse de la direction: Acceptée.

Le personnel de FedNor, celui du DC et les directeurs bénévoles ont réaménagé leurs ressources afin de répondre aux demandes additionnelles associées à la prestation du FDEO. Si le programme est renouvelé, les niveaux des ressources seront également revus afin de s'assurer que toutes les parties peuvent soutenir la hausse du niveau d'activités. Jusqu'à présent, les conflits entre les exigences du programme et les autres priorités ont été, en grande partie, gérés adéquatement.

Recommandation n° 13 : Les SADC devraient continuer à exiger que les bénéficiaires secondaires recherchent, dans la mesure du possible, d'autres sources de financement.

Réponse de la direction: Acceptée.

On a connu une hausse importante du financement additionnel dans les débuts du FDEO, en particulier en raison du très court délai avant la mise en place. Au cours des futurs cycles de financement, les SADC seront mieux préparées à négocier avec les bénéficiaires secondaires afin d'inclure la participation financière des partenaires.

Recommandation n° 14 : FedNor devrait considérer la faisabilité de la mise en place d'un seul accord de contribution avec chacune des 15 SADC. Cet accord comprendrait tous les éléments du programme reliés aux initiatives locales (excluant les projets régionaux et le renforcement des capacités communautaires, mais incluant la planification d'entreprise, l'accès aux fonds, le perfectionnement des compétences, le maintien en poste et l'attraction des jeunes, et les améliorations technologiques) ainsi que des lignes directrices portant sur la proportion de fonds minimale et maximale qui doit être allouée à chacun de ces éléments. Cet accord offrirait la flexibilité requise au niveau local tout en s'assurant qu'on a abordé toutes

les priorités.

Réponse de la direction: Rejetée

Dans certains cas, une seule entente par SADC (qui ne comprend pas l'accroissement de la capacité de financement des collectivités ni les projets régionaux) pourrait assurer à FedNor et aux SADC une certaine efficacité administrative supplémentaire. Il faudrait toutefois tenir compte des limites possibles à la capacité de rendre compte des éléments individuels dans le cadre d'une entente « maître ». Une autre considération importante est la délégation de l'autorité au sein d'Industrie Canada pour différents niveaux de financement. Des ententes plus larges qui demandent une approbation à des niveaux plus élevés peuvent entraîner une augmentation du fardeau administratif et un délai d'attente plus long pour obtenir l'approbation.

Recommandation n° 15 : FedNor devrait considérer l'adoption d'une méthode fondée sur le risque pour élaborer sa stratégie de surveillance et de rapports. Cette stratégie devrait être intégrée aux considérations de la Recommandation n° 10.

Réponse de la direction: Acceptée.

On a beaucoup appris lors de la première ronde du FDEO. Les gestionnaires et le personnel du programme continueront de déterminer le niveau de rapport approprié en fonction de leur évaluation du risque. Dans la mesure du possible, les améliorations aux rapports serviront à améliorer l'efficacité. Cela est particulièrement vrai pour les plus petits projets qui sont menés par les bénéficiaires secondaires.