

# **PROJET PILOTE SUR LA DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES SERVICES (DMPS) - ÉTUDE D'ÉVALUATION**

## **Réponse de la gestion de EAC Janvier 2004**

### **Contexte :**

**Entreprise autochtone Canada (EAC)**, un secteur d'Industrie Canada, travaille avec les entrepreneurs autochtones à la promotion du développement, de la compétitivité et de la réussite des entreprises autochtones, afin de créer une économie autochtone compétitive et renouvelable.

Jusqu'à l'an 2000, le Programme de développement des entreprises autochtones (PDEA) utilisait deux modes de prestation des services. Le premier comprenait le personnel d'Entreprise autochtone Canada travaillant à partir de sept (7) bureaux régionaux : Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton et Vancouver. Le deuxième comprenait quinze (15) agents de prestation des services externes (APSE), devant permettre que le Programme soit disponible dans des endroits éloignés des grands centres urbains. Le personnel des organismes de DMPS et d'EAC travaille avec les clients autochtones en vue d'accéder à un financement par fonds propres auprès du PDEA. Les APSE reçoivent des fonds en vue d'embaucher un personnel qualifié pour venir en aide aux clients autochtones dans l'élaboration de propositions commerciales viables à l'intention du PDEA de leur aire de chalandise et pour éliminer les coûts de déplacement, de contrôle et de soutien.

En septembre 2000, le projet pilote sur la DMPS a été mis en place pour améliorer le rôle des APSE dont le rendement était élevé. Les ententes de ce projet pilote comportent deux (2) volets : des fonds supplémentaires pour l'exploitation des organismes de DMPS (p. ex., déplacements, salaires, administration, comité d'examen du projet); de l'aide pour la mise en œuvre d'un fonds permanent de capital-actions grâce auquel la clientèle dispose de financement pour les projets approuvés. Une composante clé du projet pilote sur la DMPS fait en sorte que les organismes de DMPS sont responsables de l'approbation d'une aide allant jusqu'à 50 000,00 \$, par l'entremise d'un comité ou d'un conseil d'examen des projets dans leurs aires de chalandise. L'approbation est fondée sur l'admissibilité des projets et des clients. Lorsque l'aide dépasse les 50 000,00 \$, les organismes de DMPS opèrent comme les APSE.

### **Conclusions principales :**

L'évaluation du projet pilote sur la DMPS a permis de faire les observations suivantes :

- le service à la clientèle s'est amélioré grâce à la connaissance de la région et à leur proximité;
- la moitié des répondants clés rapportent que la capacité institutionnelle des organismes de DMPS s'est accrue grâce à une meilleure connaissance et à une plus grande expérience de la prestation des services liés au Programme;

- environ la moitié des répondants clés estiment que l'ajout du projet pilote sur la DMPS à leur portefeuille de programmes a contribué à une certaine amélioration de l'efficacité;
- les organismes de DMPS estiment que le nombre de projets et le niveau des contributions offerts par l'entremise de la DMPS justifient la création d'un projet pilote sur la DMPS;
- la limite d'approbation (50 000 \$) peut agir en tant que désincitatif dans le traitement de grands projets. Puisqu'ils ne reçoivent pas de ressources supplémentaires pour le traitement de grands projets, les organismes de DMPS pourraient chercher à les diviser en petits projets, ce qui n'avantagerait pas les clients;
- on exige que les organismes de DMPS approuvent tous les projets par l'entremise d'un comité d'examen des projets; toutefois, comme le nombre de projets ne justifie pas la tenue d'une réunion du comité d'examen des projets ou qu'on arrive difficilement à s'entendre, le délai d'approbation des propositions est quelquefois prolongé;
- si la délégation du pouvoir pour l'approbation des projets était attribuée à deux personnes dans le cas des projets de moins de 25 000 \$ et-ou les projets de complexité réduite, les délais d'approbation seraient moins longs et le comité d'examen des projets aurait le temps de se pencher sur les grands projets, qui sont moins nombreux. Par conséquent, il y aurait moins de projets différés et il serait possible de superviser le processus d'approbation des projets de complexité réduite;
- les objectifs et les résultats souhaités ont été clairement énoncés, ce qui n'est pas le cas pour les méthodes de contrôle et de collecte de données sur l'atteinte des buts;
- les organismes de DMPS exercent peu ou aucun contrôle sur les projets, chose qui leur permettrait de faire rapport sur la capacité de survie, le succès, la richesse et la contribution à l'emploi, qui sont les conséquences économiques de leur clientèle;
- les organismes de DMPS devraient se servir des mesures de rendement comparables qu'utilise actuellement EAC pour évaluer les incidences économiques des contributions de leurs clients sur l'économie autochtone;
- il existe peu ou aucun registre de données sur les normes de service liées à l'approbation et aux délais de paiement par les organismes de DMPS pour établir une base de données visant l'amélioration ou la comparaison par EAC.

## **RECOMMANDATIONS :**

**Recommandation 1 :** Maintenir les projets pilotes qui sont actuellement en vigueur jusqu'au 31 mars 2006. Dans l'intervalle, recueillir les données requises (voir les recommandations 2 et 3) pour appuyer la décision reliée à l'avenir des organismes de DMPS et améliorer le design de la DMPS. Avant la fin de la période de prolongation, effectuer une revue de l'orientation de la DMPS pour établir s'il devrait s'agir là d'un mécanisme de prestation de services pour Entreprise autochtone Canada.

**Réaction de la direction :** EAC accepte cette recommandation et a déjà déclenché un processus de mise en œuvre des améliorations en collaboration avec les organismes de DMPS.

### **Mesures de suivi :**

EAC élaborera des lignes directrices claires en matière de communication, de collecte de données et de présentation de rapports, afin de contrôler efficacement les activités des organismes de DMPS, ce qui lui permettra de prendre une décision quant à la validité du projet pilote sur la DMPS d'ici le 31 mars 2006.

**Délai :** Les lignes directrices seront préparées et diffusées d'ici le 31 mars 2004.

**Recommandation 2 :** Débloquer des fonds d'actions sur réception des Sommaires de projet (SP) pour les projets approuvés aux termes de la délégation de pouvoir des organismes de DMPS. Enregistrer l'information du SP dans le Système d'information sur la gestion des contributions (SIGC). S'assurer que les organismes de DMPS disposent d'un flottant qui suffirait (fournir une avance le cas échéant) à faciliter la transition vers le nouveau système de transfert des fonds d'actions. (Cette recommandation est conditionnelle à une méthode ponctuelle et efficace (dépôt direct/réclamation électronique) pour le transfert des fonds vers les organismes de DMPS.)

**Réaction de la direction :** Approuvée

### **Mesures de suivi :**

a) EAC développera et mettra en œuvre, en consultation avec les organismes de DMPS, un système de gestion de l'information pour la collecte des données sur les activités des projets et sur les normes de services visant les projets approuvés par les organismes de DMPS.

b) EAC enquêtera sur la capacité du SIGC ou d'un autre système de gestion de l'information semblable de simplifier et de faciliter le transfert efficace de données utiles entre les organismes de DMPS et EAC.

c) EAC enquêtera, en consultation avec les organismes de DMPS, sur la possibilité d'adopter un système électronique pour le transfert efficace (réclamation électronique) des fonds pour les projets approuvés.

**Délai :**

a) Enquêter et identifier un système de gestion de l'information en vue d'améliorer la collecte des données d'ici le 31 mars 2004.

b) Enquêter et identifier un système de gestion en vue d'améliorer le transfert des données d'ici le 30 juin 2004.

c) Enquêter et identifier un système de réclamation électronique (projet pilote) pour le transfert des fonds d'actions pour les projets actuellement approuvés d'ici le 30 septembre 2004.

**Recommandation 3 :** Les organismes de DMPS devraient adopter des mesures de rendement comparables et en faire rapport, pour les besoins du PDEA. *Les organismes de DMPS devraient effectuer des Études de rendement des entreprises pour tous les projets terminés avant la fin de la période de prolongation du projet pilote.* Le SIGC ou un système équivalent devrait être mis à niveau pour la collecte des données résultant des Études de rendement des entreprises.

**Réaction de la direction :** Approuvée

**Mesures de suivi :**

EAC élaborera et mettra en œuvre des lignes directrices claires et des modèles de présentation des rapports uniformisés (Études de rendement des entreprises) pour contrôler le rendement des projets et pour mesurer les incidences du Programme.

**Délai :** Doit être terminé d'ici le 31 mars 2004.

**Recommandation 4 :** Pour les organismes de DMPS dont le rendement antérieur a fait ses preuves, augmenter la limite de leur délégation de pouvoir à 50 000 \$ dans le cas des entreprises individuelles et adopter le même niveau qu'EAC dans le cas des projets communautaires. Il est à noter que les projets relevant du secteur prioritaire « Renforcer les organismes de financement et de développement des entreprises autochtones » devraient demeurer sous la responsabilité d'Entreprise autochtone Canada.

**Réaction de la direction :** Approuvée

**Mesures de suivi :**

EAC examinera les limites de délégation de pouvoir actuelles et le rendement antérieur des organismes de DMPS, afin de faire des recommandations sur les modifications devant être apportées aux limites imposées dans le cas des organismes de DMPS ayant fait leurs preuves.

**Délai :** Sera terminé d'ici le 31 mars 2004.

**Recommandation 5 :** Encourager chacun des organismes de DMPS qualifiés à présenter à EAC des propositions de rechange en matière de délégations de pouvoir. Ces propositions doivent inclure : une méthode d'identification des projets qui ne nécessitent pas l'approbation d'un comité ou d'un conseil d'examen des projets; un mécanisme convenable pour l'approbation de tels projets; une méthode pour informer le comité ou le conseil d'examen des projets concernant l'approbation, le rejet, ou le report de tels projets

**Réaction de la direction :** Approuvée. Toute décision ayant trait à l'augmentation de la délégation de pouvoir serait assujettie à l'examen de la proposition de délégation de pouvoir appropriée soumise par un organisme de DMPS.

**Mesures de suivi :**

EAC encouragera les organismes de DMPS à soumettre des propositions de rechange pour l'approbation de leurs projets.

**Délai :** Les organismes de DMPS devraient soumettre les propositions à EAC d'ici le 31 mars 2004.

**Recommandation 6 :** Élaborer un cadre, afin d'assurer que la collecte de données sur les coûts permet une analyse de rentabilité des organismes de DMPS. Les coûts directs et indirects (coût total lié à d'autres organismes de prestation de services externes et au personnel du gouvernement) de la prestation de services par un tiers doivent être déterminés. Les données provenant de deux organismes de DMPS et d'un ou deux agents de prestation de services externes (APSE) comparables de l'Est et de l'Ouest devraient suffire, tout en gardant les coûts de l'étude à des niveaux raisonnables.

**Réaction de la direction :** Approuvée

**Mesures de suivi :**

EAC se chargera d'identifier les exigences en matière de collecte de données communes et d'élaborer des modèles pour les agents de prestation de services, les organismes de DMPS et EAC, afin de pouvoir effectuer une analyse de rentabilité et de viabilité des organismes de DMPS. Cette analyse sera terminée d'ici le 31 mars 2006.

**Délai :**

Un cadre de rentabilité et de viabilité sera élaboré d'ici le 31 mars 2004.

Une analyse de rentabilité et de viabilité sera complétée d'ici le 31 mars 2006.

**Responsabilité de la gestion :**

La direction de la mise en œuvre de ces recommandations sera assurée par l'équipe de gestion

principale d'EAC et encadrée par l'unité des Services aux programmes d'EAC.