

**PROJET PILOTE DE DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES  
SERVICES (DMPS) - RAPPORT D'ÉVALUATION  
LE POINT SUR LA RÉACTION DE LA DIRECTION  
(20 mai 2005)**

**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 bâtir une économie autochtone compétitive et viable.

Jusqu'à l'an 2000, deux modes de prestation des services étaient utilisés dans le cadre du Programme de développement des entreprises autochtones (PDEA). Le premier mode faisait appel à du personnel d'Entreprise autochtone Canada travaillant dans sept (7) bureaux régionaux : Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton et Vancouver. Le deuxième faisait appel à (15) organisations externes de prestation de services (OEPS), afin que le Programme soit aussi disponible dans des endroits éloignés des grands centres urbains. Le personnel des OEPS et d'EAC travaille avec les clients autochtones afin d'aider ceux-ci à avoir accès à du financement par actions dans le cadre du PDEA. Les OEPS reçoivent des fonds afin d'embaucher du personnel qualifié pour aider les clients autochtones à élaborer des projets d'entreprise viables qu'ils soumettent ensuite aux autorités responsables du PDEA dans leur région, ce qui élimine pour les OEPS les coûts de déplacement, de contrôle de projets et de soutien. EAC demeure responsable de la gestion du programme, de l'approbation des projets et du règlement des demandes de paiement.

En septembre 2000, le projet pilote de DMPS a été mis en place pour élargir le rôle des OEPS très performantes. Le projet pilote comporte deux (2) volets : l'octroi de fonds supplémentaires pour l'exploitation d'une organisation issue de la DMPS (p. ex., déplacements, salaires, administration, comité d'examen des projets); l'aide à la création d'un fonds d'actions permanent grâce auquel des investissements peuvent être effectués pour des clients et des projets admissibles. Une composante clé du projet pilote de DMPS fait en sorte que les organisations issues de la diversification des modes de prestation de services (DMPS) sont responsables de l'approbation d'une aide financière jusqu'à concurrence de 50 000 \$, par l'entremise d'un comité ou d'un conseil d'examen des projets dans leur région. L'approbation est fondée sur l'admissibilité des projets et des clients aux termes des critères du PDEA. Lorsque l'aide dépasse 50 000 \$, les organisations issues de la DMPS fonctionnent comme les OEPS.

**Principales conclusions :**

L'évaluation du projet pilote de DMPS a démontré que :

- le service à la clientèle s'est amélioré grâce à la connaissance des régions servies et à la proximité;

- la moitié des répondants clés rapportent que la capacité institutionnelle des organisations issues de la DMPS s'est accrue grâce à une meilleure connaissance et à une plus grande expérience de l'exécution du programme de contributions;
- environ la moitié des répondants clés estiment que l'ajout du projet pilote de DMPS à leur portefeuille de programmes a contribué à une certaine amélioration de l'efficacité;
- les organisations issues de la DMPS estiment que le nombre de projets réalisés et le montant des contributions offertes par le truchement des organisations issues de la DMPS justifient la création d'un projet pilote de DMPS;
- la limite d'autorisation pour les contributions que peuvent approuver les organisations issues de la DMPS (50 000 \$) peut décourager celles-ci de traiter des grands projets; puisque ces organisations ne reçoivent pas de ressources supplémentaires pour traiter des grands projets, elles pourraient chercher à diviser les grands projets en projets plus petits, ce qui pourrait ne pas être avantageux pour les clients;
- on exige que les organisations issues de la DMPS approuvent tous les projets par l'entremise d'un comité d'examen des projets; toutefois, lorsque le nombre de projets ne justifie pas la tenue d'une réunion du comité d'examen des projets ou qu'on arrive difficilement à avoir quorum, le délai d'approbation des propositions des clients des organisations issues de la DMPS est quelquefois plus long;
- si le pouvoir d'approuver les projets était délégué à deux personnes dans le cas des projets de moins de 25 000 \$ et/ou des projets « moins complexes », les délais d'approbation seraient moins longs; de cette façon, le comité d'examen des projets aurait le temps de se pencher sur les grands projets, qui sont moins nombreux, et moins de projets seraient différés, et le comité pourrait 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 des méthodes de contrôle et de collecte des données sur l'atteinte des buts fixés;
- les organisations issues de la DMPS exercent peu ou aucun contrôle sur l'établissement de rapports concernant la viabilité et la réussite des projets ainsi que sur la capacité de ceux-ci de mener à la création de richesses et d'emplois;
- les organisations issues de la DMPS devraient se servir des mesures de rendement comparables à celles qu'utilise EAC pour évaluer l'apport de leurs clients à l'économie autochtone;
- on recueille peu ou pas de données sur les normes de service concernant les délais d'approbation des projets et de paiement chez les organisations issues de la DMPS, en raison de quoi on ne peut constituer une base de données que pourrait utiliser EAC pour apporter des améliorations ou établir des comparaisons.

## **RECOMMANDATIONS :**

**Recommandation 1 :** Poursuivre le projet pilote de DMPS jusqu'au 31 mars 2006. Dans l'intervalle, recueillir les données requises (voir les recommandations 2 et 3) pour appuyer la prise d'une décision quant à l'avenir des organisations issues de la DMPS et pour améliorer ce mode de fonctionnement. Avant la fin de la période de prolongation, soumettre le projet de la DMPS à l'examen de la direction afin de déterminer si ce mode de fonctionnement doit être retenu par Entreprise autochtone Canada.

**Réaction de la direction :** EAC est d'accord avec la recommandation et a déjà amorcé un processus de mise en œuvre des améliorations en collaboration avec des organisations issues de la DMPS.

### **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 de DMPS, ce qui lui permettra de prendre une décision quant à la validité du projet pilote de DMPS d'ici le 31 mars 2006.

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

**État de la situation :** En mars 2005, EAC a organisé une conférence avec des tiers responsables de la prestation de services pour discuter de façon détaillée et résoudre des questions touchant les communications, la collecte des données et l'établissement des rapports. Par suite de cette conférence et de consultations suivies, une troisième version préliminaire détaillée des lignes directrices (guide) pour la prestation de services par des tiers a été préparée. On s'attend à ce que la version définitive du document soit terminée et prête à être diffusée d'ici l'été 2005.

**Recommandation 2 :** Débloquer des fonds d'actions sur réception des Sommaires de projet (SP) portant sur les projets approuvés dans les régions servies par les organisations issues de la DMPS. Verser les renseignements figurant dans les SP dans le Système d'information sur la gestion des contributions (SIGC). S'assurer que les organisations issues de la DMPS disposent d'un fonds de caisse suffisant (fournir une avance le cas échéant) pour faciliter la transition vers le nouveau système de transfert de fonds d'actions. (La mise en application de cette recommandation est conditionnelle à la mise en place opportune et efficace (dépôt direct/demande de paiement électronique) d'une méthode pour transférer des fonds vers les organisations issues de la DMPS.)

**Réaction de la direction :** La direction est d'accord avec la recommandation.

**Suivi :**

- a) EAC élaborera et mettra en œuvre, en consultation avec les organisations issues de la DMPS, un système de gestion de l'information pour recueillir des données sur les projets et sur les normes de services visant les projets approuvés par les organisations issues de la 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 organisations issues de la DMPS et EAC.
- c) EAC enquêtera, en consultation avec les organisations issues de la DMPS, sur la possibilité d'adopter un système électronique pour le transfert efficace (demande de paiement électronique) de fonds d'actions vers les projets approuvés.

**Délai :**

- a) Effectuer des recherches et trouver, d'ici le 31 mars 2004, un meilleur système de gestion de l'information en vue d'améliorer la collecte des données.
- b) Effectuer des recherches et trouver, d'ici le 30 juin 2004, un meilleur système de gestion en vue d'améliorer le transfert des données.
- c) Effectuer des recherches et trouver, d'ici le 30 septembre 2004, un système de demande de paiement électronique (projet pilote) pour le transfert de fonds d'actions vers les projets approuvés.

**État de la situation :**

- a) EAC a consulté les organisations issues de la DMPS afin d'élaborer un système de gestion de l'information (Objectifs communs). Le système a été mis en place en janvier 2005 et on s'attend à ce qu'il soit pleinement opérationnel d'ici l'automne 2005.
- b) Le système Objectifs communs est compatible avec le Système d'information sur la gestion des contributions (SIGC) et peut faciliter le transfert efficace et opportun de données entre EAC et les organisations issues de la DMPS et permettre de produire des rapports fiables.
- c) Afin d'automatiser et de simplifier les processus exigeant bon nombre de formalités administratives liées au traitement des paiements de subventions et de contributions à Industrie Canada, EAC et le SAPI travaillent activement à l'élaboration d'un projet de traitement des subventions et contributions par voie électronique. Comme EAC sera le principal utilisateur du système, les organisations issues de la DMPS bénéficieront du transfert plus rapide et plus efficace (demandes par voie électroniques) de fonds d'actions. On prévoit que le système de traitement des subventions et contributions par voie électronique sera pleinement opérationnel à EAC d'ici décembre 2005.

**Recommandation 3 :** Les organisations issues de la DMPS devraient adopter des mesures de rendement comparables à celles qui sont ou seront utilisées pour les besoins du PDEA et faire rapport à ce sujet. *Les organisations issues de la DMPS devraient effectuer des examens de rendement pour tous les projets terminés avant la fin de la période de prolongation du projet pilote.* Les données figurant dans le SIGC ou dans un système équivalent devraient être mises à jour pour tenir compte des données recueillies dans le cadre des examens de rendement.

**Réaction de la direction :** La direction est d'accord avec la recommandation.

**Mesure de suivi :**

EAC élaborera et mettra en application des lignes directrices claires et des modèles normalisés pour la présentation des rapports (examens de rendement) afin de suivre de près le rendement des projets et pour mesurer les incidences du Programme.

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

**État de la situation :** Une série complète de lignes directrices opérationnelles sera prête à être diffusée d'ici l'été 2005.

Aux termes des lettres d'offres actuelles, les organisations issues de la DMPS sont tenues de soumettre des rapports sur les mesures de rendement comparables et EAC reçoit des rapports trimestriels établis à partir d'un modèle normalisé qui a été élaboré de concert avec les organisations issues de la DMPS. On prévoit qu'une fois que le système Objectifs communs sera mis en ligne, il ne sera plus nécessaire de préparer des copies papier des rapports.

Les organisations issues de la DMPS doivent maintenant recueillir les rapports des examens de rendement et les soumettre à EAC afin de fournir des données sur le rendement organisationnel en général (p. ex. viabilité, réussite, création de richesse et d'emplois).

**Recommandation 4 :** Pour les organisations issues de la DMPS ayant fait leurs preuves, augmenter la limite d'autorisation applicable aux contributions qu'elles ont le pouvoir délégué d'octroyer de 50 000 \$ pour le porter au même niveau que celui qu'utilise EAC dans le cas des entreprises individuelles. Dans le cas des projets communautaires, adopter la même limite d'autorisation que celle qu'utilise EAC. Il est à noter que les projets qui s'inscrivent dans le volet prioritaire « Renforcer les organismes financiers et de développement des entreprises des Autochtones » devraient demeurer sous la responsabilité d'Entreprise autochtone Canada.

**Réaction de la direction :** La direction est d'accord avec la recommandation.

**Suivi :**

EAC examinera les limites d'autorisation actuelles et le rendement antérieur des organisations issues de la DMPS afin de faire des recommandations sur les modifications devant être apportées

aux limites d'autorisation qui s'applique aux organisations issues de la DMPS ayant fait leurs preuves.

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

**État de la situation :** La limite d'autorisation demeure 50 000 \$ et elle sera revue après qu'un examen de gestion aura été effectué en mars 2006. Cet examen constituera un suivi et servira à déterminer si les organisations issues de la DMPS doivent demeurer le moyen retenu par EAC pour fournir des services.

**Recommandation 5 :** Encourager chacune des organisations issues de la DMPS qualifiées à présenter à EAC des propositions de rechange en ce qui a trait aux limites d'autorisation. Ces propositions doivent inclure : une méthode permettant de déterminer quels sont les projets qui ne nécessitent pas l'approbation d'un conseil d'administration d'organisation issue de la DPMS ou d'un conseil d'examen des projets; un mécanisme convenable pour approuver ces projets; une méthode pour informer le comité ou le conseil d'examen des projets des décisions relatives à l'approbation, au rejet ou au report des projets.

**Réaction de la direction :** La direction est d'accord avec la recommandation. Toute décision ayant trait à l'augmentation de la limite d'autorisation dépendrait des résultats de l'examen de la proposition soumise par une organisation issue de la DMPS à ce sujet.

**Suivi :**

EAC encouragera les organisations issues de la DMPS à soumettre des propositions de rechange quant aux mécanismes d'approbation des projets.

**Délai :** Les organisations issues de la DMPS doivent soumettre les propositions à EAC d'ici le 31 mars 2004.

**État de la situation :** Les organisations issues de la DMPS ont soumis des propositions de rechange en ce qui a trait à la limite d'autorisation. Ces propositions ont été acceptées par EAC dans le cadre du renouvellement, l'été dernier, des ententes venant à expiration le 31 mars 2006. Les organisations ont mis en application et utilisent maintenant d'autres limites d'autorisation pour faciliter l'approbation opportune des projets qui méritent d'être retenus. Cette question est maintenant réglée.

**Recommandation 6 :** Élaborer un cadre assurant la collecte de données sur les coûts afin qu'il soit possible d'analyser la rentabilité des organisations issues de la DMPS. Les coûts directs et indirects (total des coûts pour le personnel d'autres organisations externes de prestation de services (OEPS) et du gouvernement) associés à la prestation de services par des tiers doivent être évalués. La compilation de données provenant de deux organisations issues de la DMPS et

d'une ou deux OEPS comparables de l'Est et de l'Ouest devrait suffire et permettre de garder les coûts de l'étude à des niveaux raisonnables.

**Réaction de la direction :** La direction est d'accord avec la recommandation.

**Suivi :**

EAC se chargera de cerner les exigences communes en matière de collecte de données et d'élaborer des modèles pour les OEPS, les organisations issues de la DMPS et EAC afin qu'il soit possible d'analyser la rentabilité et la viabilité des organisations issues de la 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.

**État de la situation :** EAC a élaboré un cadre de rentabilité préliminaire en juin 2004. Les résultats initiaux ont permis de définir les exigences communes en matière de collecte de données et de modèles normalisés. Une analyse de suivi de la rentabilité sera effectuée en mars 2006 en vue d'évaluer les coûts associés à la prestation des services par des tiers et d'évaluer leur rendement, et afin de déterminer si le recours à des organisations issues de la DMPS doit demeurer pour AEC un moyen de fournir services.

**Responsabilité de la direction :**

La direction de la mise en œuvre de ces recommandations sera assurée par l'équipe de la haute direction d'EAC, et ce processus sera encadré par l'unité des Services de programmes d'EAC.

Note : L'élaboration des lignes directrices a exigé de vastes consultations et de nombreuses révisions, qui n'ont pu être réalisées dans les délais prévus. De plus, l'organisation d'une conférence des organisations issues de la DMPS a exigé beaucoup de temps; par conséquent, une dernière version préliminaire des lignes directrices n'a pu être présentée aux partenaires des organisations issues de la DMPS avant mars dernier. EAC n'a donc pu respecter les délais prévus.

L'élaboration de systèmes d'information électroniques est complexe et constitue un processus exigeant habituellement très long. EAC n'a donc pu respecter les délais prévus.