



Industrie
Canada

Industry
Canada

Évaluation Sommative du Fonds de Développement Économique du Nord de l'Ontario (FDNO)

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

janvier 2006

**Présenté et approuvé par le
CMVÉ le 13 avril 2006**

Canada 

Table des matières

	page n°
Résumé	i
1.0 Introduction	1
1.1 Introduction	1
1.2 Profil du FDNO	1
1.3 Structure du rapport	3
2.0 Méthodologie	4
2.1 Questions à évaluer	4
2.2 Méthodologie	4
2.2.1 Examen des documents	4
2.2.2 Examen de la base de données	4
2.2.3 Entrevues des informateurs clés	10
2.2.4 Enquête menée auprès des bénéficiaires	10
2.2.5 Études de cas	12
2.3 Forces et limitations	14
3.0 Résultats – Pertinence	16
3.1 Quelles preuves existent pour montrer que les projets sont pertinents (p. ex., adaptés aux besoins locaux en matière de développement économique)? ..	16
3.2 Dans quelle mesure les critères de sélection du programme et les projets réels concordent-ils?	24
3.3 Conclusions – Pertinence	26
4.0 Résultat – Soutien du personnel	27
4.1 Les clients des projets sont-ils satisfaits de l’orientation, des conseils, de la formation ou des ateliers offerts?	27
4.2 FedNor assure-t-elle un soutien et un suivi adéquats aux représentants des projets?	29
4.3 Combien d’objectifs ont été atteints dans le Plan d’amélioration des services?	33
4.4 Le personnel offre-t-il un soutien dans les deux langues officielles?	38
4.5 Conclusions – Soutien du personnel	39
5.0 Résultats – Succès	41

5.1	FedNor a-t-elle contribué au développement et au maintien d'entreprises nouvelles et existantes?	41
5.2	FedNor a-t-elle amélioré la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario?	46
5.3	FedNor a-t-elle 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)	48
5.4	FedNor a-t-elle contribué au développement économique des collectivités du Nord de l'Ontario?	51
5.5	FedNor a-t-elle aidé à perfectionner les compétences en affaires et les compétences professionnelles?	56
5.6	FedNor a-t-elle aidé à développer des marchés extérieurs pour les entreprises du Nord de l'Ontario?	58
5.7	FedNor a-t-elle augmenté l'utilisation de la technologie? Dans quelle mesure a-t-elle contribué à l'élaboration d'innovations?	61
5.8	Quelle est l'incidence de l'apport différentiel des programmes et des projets liés à FedNor?	66
5.9	Conclusions – Succès	71
6.0	Résultats – Surveillance et reddition de comptes	74
6.1	Les rapports sont-ils fiables, complets et établis au moment opportun? ...	74
6.2	Les rapports sur les données du programme fournissent-ils à FedNor des renseignements utiles aux fins de gestion et pour orienter les futures décisions concernant le programme?	76
6.3	Le système d'établissement de rapports permet-il à FedNor de démontrer les résultats et les réalisations de ses programmes et de satisfaire ainsi aux exigences en matière de reddition de comptes?	77
6.4	Conclusions – Surveillance et reddition de comptes	78
7.0	Résultats – Autres options, rapport coût-efficacité et leçons tirées ..	80
7.1	Existe-t-il d'autres méthodes de prestation des services qui augmenteraient le rapport coût-efficacité des programmes de FedNor?	80
7.2	Quelles leçons tirées des programmes de FedNor pourraient être utiles à l'avenir?	85
7.3	Les programmes de FedNor sont-ils élaborés et offerts en tenant compte des besoins des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO)?	89
7.4	Conclusions – Autres options, rapport coût-efficacité et leçons tirées	93
8.0	Conclusions et recommandations	95

8.1	Pertinence	95
8.2	Soutien du personnel	96
8.3	Succès	97
8.4	Surveillance et reddition de comptes	100
8.5	Options, rapport coût-efficacité et leçons tirées	102

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 d'acronymes

SADC – Société d'aide au développement des collectivités

CCT – Commission canadienne du tourisme

ETP – Équivalent à temps plein

PIB – Produit intérieur brut

SIM – Système d'information mondial

TIC – Technologie de l'information et des communications

TI – Technologie de l'information

K-Net – Keewaytinook Okimakanak

MDNM – Ministère du Développement du Nord et des Mines de l'Ontario

FDNO – Fonds de développement du Nord de l'Ontario

SGFPNO – Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario

CMLO – Communautés minoritaires de langue officielle

SPOMT – Société du Partenariat ontarien de marketing touristique

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

IAS – Initiative d'amélioration des services

PME – Petites et moyennes entreprises

PJS – Programme de jeunes stagiaires

Résumé

Introduction

L'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor) a été établie en 1987 pour promouvoir le développement d'entreprises et la diversification économique du Nord de l'Ontario. Actuellement, FedNor est responsable de l'exécution du Fonds de développement du Nord de l'Ontario (FDNO), ou le Programme FedNor, qui favorise la croissance économique, la diversification, la création d'emplois et la formation de collectivités autonomes durables dans le Nord de l'Ontario par diverses initiatives qui visent à améliorer l'accès des petites entreprises aux capitaux, à l'information et aux marchés; du Programme de développement des collectivités, qui appuie le développement et la croissance des collectivités des régions rurales de l'Ontario; du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario, qui appuie le renouvellement économique des régions rurales de l'Est de l'Ontario; et d'une nouvelle initiative de financement pour appuyer l'économie sociale dans l'ensemble de l'Ontario.

Au cours des dernières années, les ressources du FDNO ont varié d'une année à l'autre. Durant l'exercice financier (EF) 2002-2003, les budgets de subventions et de contributions et de dépenses de fonctionnement ont totalisé 60,4 millions de dollars, comparativement à 53,4 millions de dollars en 2003-2004, à 49 millions de dollars en 2004-2005 et à 57,9 millions de dollars en 2005-2006.

Le FDNO a été soumis à une évaluation formative en 2002. Un engagement a été pris pour réaliser une évaluation sommative du FDNO conformément au Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de FedNor.

La présente évaluation sommative du FDNO porte sur trois exercices financiers (de 2002-2003 à 2004-2005) d'après les données recueillies à la fin du mois d'août 2005. L'évaluation a comporté une série de questions de recherche se rattachant aux thèmes généraux de la pertinence, du soutien du personnel, du succès, de la surveillance et de la reddition de comptes, ainsi que des options, du rapport coût-efficacité et des leçons tirées.

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

Méthodologie

L'évaluation s'est appuyée sur diverses méthodes afin de garantir l'accessibilité de sources de données multiples pour chaque question. Les méthodes comprenaient :

- ▶ un examen des documents;
- ▶ un examen et une analyse d'une foule de données actuelles du FDNO;
- ▶ une analyse des résultats des enquêtes de l'Initiative d'amélioration des services, menées en 2002 (auprès de 100 clients) et à nouveau en 2005 (auprès de 151 clients) à l'aide de

- questions d'enquête provenant de l'outil de mesure commun (OMC);
- ▶ un nombre total de 71 entrevues poussées au téléphone ou en personne auprès des gestionnaires (5) et des employés (20) d'Industrie Canada (IC) / FedNor, des représentants des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) (13) et d'autres intervenants (33);
- ▶ une enquête téléphonique auprès de 200 bénéficiaires de financement de projets;
- ▶ neuf études de cas sur des projets, comportant un examen de documents pertinents et des entrevues auprès de diverses personnes liées au projet.

Dans l'ensemble, les méthodes et la taille des échantillons utilisées pour l'évaluation ont permis d'obtenir une évaluation sommative solide et fiable qui a fourni des données pour tirer des conclusions sur toutes les questions. Cependant, il y a lieu de noter qu'aucune entrevue n'a été menée auprès de demandeurs non retenus; tous avaient obtenu l'approbation de FedNor à un certain moment, ou il était impossible de les localiser.

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

Résultats – Pertinence

Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation démontrent qu'il existe un besoin continu à l'égard des programmes du FDNO et que les projets sont pertinents. Il y a une foule de preuves documentaires ayant trait aux besoins continus en matière de développement économique du Nord de l'Ontario et aux défis auxquels sont confrontées les collectivités du Nord. Les données sur les projets du FDNO démontrent que le programme est pertinent par rapport à une foule de besoins (tel que démontré par la diversité des projets financés). De plus, le profil des organismes financés démontre que le FDNO atteint un groupe varié d'organismes. La pertinence du programme a été confirmée également par les entrevues, au cours desquelles les gestionnaires, les employés et les intervenants de FedNor ont tous reconnu que les projets sont pertinents, en particulier en raison de la présence de FedNor dans la collectivité et de sa compréhension des besoins locaux. En dernier lieu, l'enquête menée auprès des bénéficiaires et les études de cas ont fourni d'autres preuves de la pertinence du programme. Les résultats de l'enquête ont montré que les priorités stratégiques du FDNO (télécommunications et TIC, innovation et technologie, commerce et tourisme, capital humain, soutien au financement des entreprises et développement économique communautaire) sont extrêmement importantes et que FedNor a réussi à répondre aux besoins ayant trait à ces priorités par la voie du FDNO. Les études de cas ont également donné des exemples précis de la façon dont les projets liés au FDNO se rattachent aux besoins locaux en matière de développement économique.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 3.0 du présent rapport.

Résultats – Soutien du personnel

D'après les données recueillies durant l'évaluation, les clients sont satisfaits de l'orientation, des conseils, de la formation et des ateliers offerts par les employés de FedNor. La vaste majorité (86 %) des clients ont reçu une orientation ou des conseils et déclarent qu'ils ont suivi ou qu'ils suivront ces conseils (97 % de ceux qui ont reçu une orientation ou des conseils). En outre, une faible proportion (21 %) de clients ont reçu une formation ou ont participé à un atelier. Cependant, la vaste majorité de ces clients ont utilisé ou utiliseront ce qu'ils ont appris (91 %).

En général, d'après les données obtenues des entrevues, de l'enquête et des études de cas, les employés ont offert beaucoup de soutien à l'étape d'élaboration de projet. Ils aident les organismes à mettre au point leurs projets pour mieux répondre aux exigences du FDNO; ils aident également ces organismes à trouver d'autres sources de financement. Cet appui est très apprécié, comme l'ont montré les degrés de satisfaction élevés des clients à cet égard (moyenne de 8,7 sur 10). De plus, les clients ont présenté des preuves directes des avantages qu'ils ont tirés de ce soutien. Cependant, les gestionnaires et les employés de FedNor interviewés ont indiqué que la surveillance et le suivi étaient plutôt limités. Néanmoins, les services offerts par la Révision des paiements ont été jugés importants et utiles.

Les données recueillies montrent que FedNor a réussi à réaliser des progrès notables par rapport à quatre des cinq priorités énoncées dans le plan de son Initiative d'amélioration des services¹. Plus précisément, les clients sont satisfaits du processus global de demande ou d'évaluation des propositions, du processus de révision des paiements et des communications de FedNor avec les clients. En outre, le délai de traitement des propositions a été abaissé de 29 % (de 16,1 semaines en 2001-2002 à 11,4 semaines en 2004-2005), ce qui a entraîné une hausse de 10 % du degré de satisfaction des clients (d'une moyenne de 3,4 sur 5 en 2002 à 3,8 en 2005). Cependant, FedNor n'a pas obtenu de résultats comparables dans la réduction du délai de traitement des remboursements (qui est passé de 45,42 jours en 2001-2002 à 57,13 jours en 2004-2005). Néanmoins, la satisfaction des clients à l'égard du processus de remboursement s'est accrue légèrement, quoiqu'elle ne soit pas significative (moyenne de 3,9 sur 5 en 2005, en hausse par rapport à 3,6 en 2002).²

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 4.0 du présent rapport.

¹ Il est important de noter que, même si l'Initiative d'amélioration des services était un enjeu dans l'évaluation, cette initiative ne se limite pas au FDNO et englobe plutôt tous les programmes de FedNor. Ainsi, elle comporte une analyse qui ne porte pas uniquement sur les données du FDNO.

² Pour de plus amples renseignements, veuillez visiter le site Web à l'adresse suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/infednor-fednor.nsf/fr/fn02286f.html>.

Résultats – Succès

Les résultats de l'évaluation montrent que FedNor a atteint toutes les réalisations escomptées du FDNO. Dans certains cas, FedNor a connu énormément de succès, ou encore, un succès indirect, dans d'autres cas, elle a connu seulement un peu de succès, surtout en raison du fait qu'elle a financé peu de projets dans ces secteurs. Voici les points saillants de certains des principaux résultats du FDNO :

- ▶ FedNor a contribué à la création de nouvelles entreprises et au maintien d'entreprises existantes directement par des projets et indirectement par le fonds de capitalisation des SADC, la réserve pour les pertes sur prêts des coopératives de crédit et la réserve pour les pertes sur prêts de la Banque de développement du Canada (BDC). D'après les rapports des SADC, 1 293 entreprises ont reçu une aide (488 nouvelles), ce qui a contribué à la création ou au maintien de 6 401 emplois. D'après les résultats de l'enquête, au moins 124 nouvelles entreprises ont été créées par une aide directe aux projets liés au FDNO, ce qui a créé au moins 470 emplois.
- ▶ FedNor a également contribué indirectement à une meilleure compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario, en les aidant à prendre de l'essor (augmentation du chiffre d'affaires de près de 200 000 \$ pour les organisations du secteur privé qui reçoivent un financement du FDNO; 55 % ont indiqué une autre forme de croissance, comme l'emploi, les nouveaux services et les nouvelles capacités) ou la mise au point de produits innovateurs (71 % des entreprises privées sondées).
- ▶ FedNor a aidé directement à attirer, à conserver et à perfectionner le capital humain par 347 projets liés au capital humain qui ciblent les jeunes (98 %), les Autochtones (12 %), les francophones (6 %) ou les femmes (1 %). Les interviewés croient en général que FedNor apporte surtout une contribution par la voie du Programme de jeunes stagiaires. Cependant, l'enquête menée auprès des bénéficiaires montre que la contribution de FedNor est plus étendue. En particulier, 49 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que leur projet avait permis d'attirer de nouveaux employés, 39 %, de conserver les employés actuels ou 53 %, de perfectionner les employés déjà en place. Dans seulement 23 % des cas, il n'y a eu aucune incidence sur le capital humain.
- ▶ Le développement économique communautaire (DEC) est vu comme un important domaine de réussite du FDNO. Les données montrent que 80 % des projets ont été assortis de réalisations au chapitre de la capacité des collectivités (une aide autorisée de près de 100 millions de dollars). Les interviewés ont vu la capacité de FedNor à encourager et à bâtir les partenariats avec divers joueurs comme un avantage majeur dans le renforcement du développement économique communautaire. Les études de cas ont révélé des preuves directes de la contribution de projets de DEC à l'attraction d'investissements de plus de un milliard de dollars, de plus de 100 nouvelles entreprises et de douzaines de nouveaux

établissements.³

- ▶ FedNor a contribué au perfectionnement des compétences en affaires et des compétences professionnelles comme en font foi 43 % des bénéficiaires sondés qui ont indiqué que leurs projets avaient obtenu ces résultats. Cependant, les interviewés ont eu de la difficulté à décrire la contribution de FedNor à cet égard, et aucune des études de cas ne s’y rattachait directement.
- ▶ FedNor a apporté une contribution moins étendue au développement de marchés extérieurs par le financement direct de projets de même que par des missions commerciales et d’autres activités dans ce domaine.
- ▶ FedNor a également apporté une contribution importante à l’utilisation accrue de la technologie et à l’élaboration d’innovations, ce qui a été démontré par 62 projets liés à l’innovation et à la technologie (représentant une aide autorisée de près de 25 millions de dollars) et d’autres projets qui ont permis à FedNor d’augmenter le nombre de collectivités rurales et éloignées ayant un accès au service Internet haute vitesse et au service de téléphone cellulaire. D’après les données provenant des entrevues, de l’enquête et des études de cas, ces projets se sont traduits par d’importantes retombées socio-économiques pour les collectivités concernées.

Ces résultats sont fortement attribuables au financement du FDNO. Une proportion élevée de projets n’auraient pas été menés sans l’aide de FedNor, alors que pour la plupart des autres, la qualité, la date de réalisation ou la portée aurait changé. De plus, FedNor ne peut pas nécessairement s’attribuer tout le mérite quant aux fonds réunis par effet de levier. Cependant, une contribution de 122 millions de dollars sur la période d’évaluation de trois ans s’est traduite par des investissements totaux de près de 400 millions de dollars dans les projets.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 5.0 du rapport.

Résultats – Surveillance et reddition de comptes

FedNor a réalisé des progrès importants du côté de la surveillance et de la reddition de comptes. Les données réunies durant l’évaluation font valoir les progrès réalisés dans la planification des résultats et la saisie de renseignements plus complets sur le rendement. Cependant, les interviewés ont indiqué des défis ayant trait à la surveillance et à la reddition de comptes, dont la plupart ont été confirmés par les activités d’analyse des données. Le principal problème réside dans les fiches de pointage pour les réalisations et l’évaluation des projets qui sont remplies par les agents de projets à la fin de chaque projet. Les agents de projets satisfont aux exigences relatives à l’utilisation des formulaires. Cependant, ces formulaires n’ont pas été modifiés en

³ Ces chiffres doivent être considérés avec prudence car ils s’appuient sur 1) un très petit nombre d’interviewés (n=14) et 2) une grande variété de réponses (de mille dollars jusqu’à un milliard de dollars).

fonction des changements au programme. De plus, l'exactitude des formulaires remplis varie. Il y a aussi des problèmes pour ce qui est de rattacher cet élément et d'autres outils de surveillance et de reddition de comptes aux exigences énoncées dans le dernier CGRR du programme.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 6.0 du rapport.

Résultats – Options, rapport coût-efficacité et leçons tirées

L'évaluation a confirmé les résultats de l'évaluation formative de 2002 de FedNor. Les données sur le rapport coût-efficacité proviennent de toutes les sources. Elles montrent que la contribution de FedNor aux coûts des projets varie de 1 % à 100 % des coûts des projets. Pour chaque dollar investi par FedNor, d'autres en investissent 2,28 \$. De l'avis général des interviewés, aucune autre méthode de prestation de services ne pourrait mieux fonctionner que celle du FDNO. Néanmoins, on a fait diverses suggestions pour augmenter le rapport coût-efficacité. Selon les résultats de l'enquête :

- ▶ D'autres sources comparables de financement sont offertes dans le Nord de l'Ontario (par exemple, le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario) – 47 % des bénéficiaires sondés étaient au courant de l'existence de programmes comparables.
- ▶ Le FDNO est efficace – comme il a été déclaré dans la section traitant du succès, il a réussi à atteindre les réalisations escomptées et a ajouté à la capacité des organismes de mener les projets.
- ▶ Le FDNO est rentable – dans sa capacité de réunir des fonds de même que du fait que de nombreux bénéficiaires (40 %) n'auraient pas pu entreprendre le projet s'ils avaient reçu un financement moindre du FDNO, sans parler de ceux qui auraient pu le faire (37 %), mais pour qui le financement moindre aurait eu un effet sur l'efficacité de leurs projets, car la date de réalisation, la qualité ou la portée des projets aurait changé.

De nombreuses leçons ont été tirées des interviewés, des bénéficiaires sondés et des études de cas. La plupart d'entre elles sont des suggestions d'amélioration et sont incorporées aux conclusions et aux recommandations dans la prochaine section du résumé.

FedNor a fait montre de diligence dans la prestation de services dans la langue officielle choisie par la clientèle desservie. Cependant, elle a réalisé moins de progrès à l'égard de l'intégration des besoins des communautés minoritaires de langue officielle à ses programmes. Néanmoins, des données indiquent que des activités précises ont été menées à cet égard et que des progrès pourront être constatés à court terme.

Pour obtenir plus de détails, veuillez vous reporter à la section 7.0 du rapport.

Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
Pertinence	
<p>Conclusion 1</p> <p>L'économie du Nord de l'Ontario continue d'être aux prises avec des enjeux relatifs au développement économique. Les priorités stratégiques du FDNO sont pertinentes et adaptées à ces enjeux. De plus, les projets ont des objectifs pertinents et répondent aux critères établis par FedNor.</p> <p>Voici les principaux aspects du FDNO qui font que le programme est particulièrement pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ sa souplesse;▶ ses critères larges et sa diversité de priorités;▶ la taille diverse des projets qu'il finance;▶ sa vaste portée;▶ le fait qu'il soit adapté aux besoins;▶ sa démarche de partenariat;▶ sa portée géographique;▶ sa perspective stratégique en évolution constante.	<p>Recommandation 1</p> <p>FedNor devrait continuer d'adapter le FDNO aux besoins en évolution en matière de développement économique du Nord de l'Ontario. Notamment, elle devrait continuer d'élaborer des démarches stratégiques qui répondent aux besoins dans l'ensemble du Nord ou dans certains secteurs.</p>

Conclusions	Recommandations
Soutien du personnel	
<p>Conclusion 2</p> <p>Le rôle des employés de FedNor, notamment des agents de programme, est déterminant pour le succès de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets. Plusieurs aspects importants du soutien du personnel contribuent à ce succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les conseils et l'orientation étendus qu'offrent les agents dans l'élaboration de propositions; ▶ la diligence raisonnable exercée par les agents de programme, en voyant non seulement à ce que le financement du FDNO ne dédouble ni ne chevauche d'autres sources de financement, mais à ce que le client connaisse toutes les autres sources potentielles de financement et y ait accès; ▶ la présence locale des agents de programme; ▶ la relation continue des employés avec certains clients; ▶ la capacité d'offrir des services dans la langue officielle choisie par la clientèle desservie. <p>Cependant, il existe des préoccupations au sujet de certains aspects du soutien offert en ce qui concerne la mise en œuvre, la surveillance et le suivi des projets. Mentionnons, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ un certain manque d'uniformité parmi les agents de programme dans l'application des critères ainsi que dans le niveau et le genre de soutien offerts durant le projet; ▶ la charge de travail, raison pour laquelle les agents de programme n'ont pas le temps d'offrir le niveau adéquat de surveillance et de suivi qu'ils (et les autres) jugent nécessaire. 	<p>Recommandation 2</p> <p>FedNor devrait s'assurer que les agents de programme connaissent l'étendue de leurs rôles et responsabilités et qu'ils reconnaissent les secteurs où il faut faire montre de souplesse par rapport à ceux où la cohérence s'impose. Cela pourrait se faire grâce à des communications plus fréquentes sous forme de bulletins sur les politiques, de formation, de réunions et d'autres formes de communications entre les agents de programme et entre les agents et les gestionnaires.</p> <p>Recommandation 3</p> <p>FedNor devrait évaluer la distribution de la charge de travail des agents de programme en fonction du temps qu'ils consacrent aux activités de planification des projets du FDNO, aux activités de mise en œuvre et de surveillance des activités des projets, et aux activités de suivi des projets. Cette évaluation devrait également porter sur le temps consacré aux autres activités et tâches non reliées aux activités du FDNO. D'après les résultats de cette évaluation, FedNor devrait apporter les redressements qui s'imposent, au besoin, pour assurer un équilibre adéquat dans le temps consacré à ces tâches.</p>
<p>Conclusion 3</p> <p>On s'est attaqué avec succès à toutes les priorités énoncées dans le plan de l'Initiative d'amélioration des services, sauf en ce qui concerne le délai de traitement des remboursements. Cependant, ce délai n'est plus évalué comme priorité d'amélioration du service, selon le point de vue des clients. S'il en est ainsi, c'est que les clients sont légèrement plus satisfaits du rendement de FedNor à cet égard <u>et</u> qu'ils ne croient pas que cette caractéristique du service soit aussi importante qu'elle ne l'était durant les premières années.</p>	<p>Recommandation 4</p> <p>FedNor devrait continuer de surveiller divers aspects de ses services et d'adapter, au besoin, ses priorités en matière d'amélioration des services. Les recommandations comprises dans le rapport de l'Initiative d'amélioration des services de 2004-2005 sont encore pertinentes puisqu'il n'y a pas eu beaucoup d'amélioration du côté de la satisfaction des clients. Néanmoins, les attentes des clients pourraient être mieux gérées par l'établissement de normes de service publiées.</p>

Conclusions	Recommandations
Succès	
Conclusion 4 Divers projets du FDNO ont contribué à la création d'entreprises nouvelles et au maintien d'entreprises existantes. Les données indiquent que les projets du FDNO ont contribué à l'apparition de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois, ainsi qu'à l'expansion d'entreprises existantes par le maintien et l'embauche d'employés ainsi que par de meilleurs chiffres d'affaires. De plus, les SDAC du Nord de l'Ontario ont contribué directement au succès du FDNO à cet égard par les incidences de l'aide à la capitalisation du FDNO. Les incidences déclarées de cette aide comprennent la création de 500 nouvelles entreprises, le maintien de plus de 500 entreprises et l'expansion de près de 350 autres. Le soutien des SADC du Nord, résultant au moins en partie de l'aide du FDNO, a contribué aussi à la création de plus de 2 100 emplois et au maintien de près de 4 300 autres. Le programme contribue donc directement à la création d'entreprises nouvelles et au maintien d'entreprises existantes, à la fois directement et indirectement.	Recommandation 5 FedNor devrait continuer de voir aux besoins en matière de développement économique du Nord de l'Ontario par sa vaste gamme de priorités stratégiques, car celles-ci contribuent à la grande diversité des incidences du FDNO.
Conclusion 5 Le plus souvent, le FDNO contribue indirectement à la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario par le financement complémentaire de l'Aide au développement des collectivités et le fonds de placement de la Banque de développement du Canada (BDC). Néanmoins, le FDNO contribue également directement à cet objectif par ses réseaux commerciaux et missions commerciales ainsi que par les projets comportant la mise au point de produits, de services ou de technologies nouvelles ou améliorées.	
Conclusion 6 Le FDNO a réussi à attirer, à maintenir et à perfectionner le capital humain dans le Nord de l'Ontario. Pour ce qui est des groupes cibles spéciaux, le programme a eu d'importantes incidences sur les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones, même si les projets ne ciblaient pas nécessairement ces groupes.	

Conclusions	Recommandations
<p>Conclusion 7</p> <p>Le FDNO a contribué de façon importante au développement économique du Nord de l'Ontario par des initiatives communautaires ainsi que, dans une certaine mesure, par des initiatives sectorielles. La capacité de FedNor à encourager et à former des partenariats est un élément majeur qui contribue au succès du programme à cet égard.</p>	<p>Recommandation 6</p> <p>FedNor devrait maintenir l'exigence concernant une forte participation d'autres partenaires et collectivités aux projets financés par le FDNO car ils sont également importants pour le succès des projets et du programme.</p> <p>Recommandation 7</p> <p>FedNor devrait également améliorer son soutien aux initiatives sectorielles car celles-ci sont importantes pour le développement économique des collectivités du Nord de l'Ontario.</p>
<p>Conclusion 8</p> <p>D'après les données accessibles pour cette évaluation, il est difficile de tirer des conclusions sur la mesure dans laquelle le FDNO a perfectionné des compétences en affaires et des compétences professionnelles. Cependant, les résultats de l'enquête et les études de cas indiquent que le FDNO a apporté une contribution à cet égard.</p>	
<p>Conclusion 9</p> <p>D'après les activités à l'appui du développement de marchés extérieurs, le FDNO a réalisé des progrès à cet égard. Des progrès ont été réalisés à la suite d'activités particulières à des projets comme des missions commerciales. Des progrès sont attribuables également au soutien offert par les conseillers commerciaux ainsi que par le truchement d'autres activités et d'un soutien non liés aux projets.</p>	
<p>Conclusion 10</p> <p>À la suite des projets financés dans le cadre des priorités stratégiques des télécommunications et de la TIC, ainsi que de l'innovation et de la technologie, le FDNO a contribué à des investissements importants dans ce secteur. Ces investissements ont atteint une forte proportion de collectivités et d'entreprises dans le Nord de l'Ontario, ce qui a mené à une utilisation accrue de la technologie et à l'élaboration d'innovations. Des retombées socio-économiques en ont résulté pour les organismes et les collectivités bénéficiaires.</p>	

Conclusions	Recommandations
<p><i>Conclusion 11</i></p> <p>Le FDNO a joué un rôle essentiel en permettant à un grand nombre d'organismes de mener des projets financés. Ainsi, les incidences des projets sont fortement attribuables au programme. De plus les caractéristiques de la conception ont permis de réunir un financement élevé d'autres sources. Durant la période d'évaluation, le financement de 122 millions de dollars du FDNO a suscité des investissements totaux de 400 millions de dollars dans les projets. FedNor est donc reconnue comme un catalyseur de développement économique.</p>	<p><i>Recommandation 8</i></p> <p>FedNor devrait continuer de viser un juste équilibre entre ses exigences relatives à la nécessité pour le financement du FDNO de s'ajouter à la capacité de l'organisme bénéficiaire d'entreprendre les projets et à la nécessité de favoriser un effet de levier approprié du financement des projets.</p>

Conclusions	Recommandations
<p>Surveillance et reddition de comptes</p> <p><i>Conclusion 12</i></p> <p>FedNor a amélioré sa capacité de planifier les résultats. Par exemple, le récent Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a doté les gestionnaires d'un meilleur outil pour mesurer le rendement. Le processus de planification se rattache plus étroitement aux exigences en matière de gestion du rendement du FDNO. FedNor a également investi plus de ressources à cet égard, comme le démontre le nombre d'employés assignés à la surveillance du rendement. De plus, FedNor a réalisé des études spéciales portant sur des aspects du programme (par exemple, le Programme de jeunes stagiaires et les évaluations suivant les missions commerciales). Quant aux projets, les agents répondent aux attentes en ce qui concerne l'évaluation des risques des projets et l'établissement des fiches de pointage pour les réalisations des projets. De plus, en ce qui concerne le programme dans son ensemble, il est évident qu'il y a beaucoup d'activités d'analyse et d'établissement de rapports à partir des données actuellement disponibles.</p> <p>Cependant, le CGRR ne correspond pas entièrement à la conception et à l'exécution actuelles du FDNO. Les outils et les systèmes existants n'ont pas été mis à jour en fonction des exigences en matière de mesure du rendement énoncées dans le CGRR. De plus, il n'est pas clair si l'information recueillie à partir des fiches de pointage pour les réalisations des projets est valide et fiable. Il n'est pas clair non plus si les agents de programme comprennent clairement comment remplir ces fiches. Les systèmes ministériels pour saisir et analyser l'information sur les projets ne sont toujours pas bien harmonisés avec les exigences du FDNO. Finalement le système ministériel n'est pas harmonisé avec les fiches des réalisations des projets. Donc, il est difficile de déterminer clairement la mesure dans laquelle les projets obtiennent les réalisations escomptées.</p>	
	<p><i>Recommandation 9</i></p> <p>FedNor devrait continuer de mettre au point le CGRR du FDNO pour exprimer avec plus d'exactitude les priorités du programme. On devrait également mettre au point les systèmes et les outils d'établissement de rapports afin d'assurer la conformité avec les exigences énoncées dans le CGRR. Bref, le CGRR du FDNO tirerait avantage des améliorations suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une intégration plus étroite du modèle logique avec les résultats escomptés, qui sont axés sur les priorités. 2. Une stratégie intégrée de mesure et d'évaluation du rendement qui : <ul style="list-style-type: none"> ▶ se rattache directement au modèle logique; ▶ offre l'assurance que tous les aspects du modèle logique sont mesurés à un moment donné (pas nécessairement de façon permanente); ▶ reconnaît le niveau variable des risques associés aux projets et aux clients; ▶ offre un lien plus direct entre les questions liées au succès de l'évaluation et le modèle logique du programme; ▶ détermine les outils qui sont en place ou nécessaires pour se conformer à la stratégie de mesure et d'évaluation du rendement. <p>Le CGRR révisé devrait être intégré directement aux révisions des outils et des systèmes existants ainsi que dans l'élaboration de nouveaux outils et systèmes, au besoin. Par exemple, les réalisations des projets du FDNO saisies dans le système ministériel devraient correspondre aux réalisations énoncées dans le CGRR. Ce n'est pas le cas actuellement. Par exemple, la base de données saisit les réalisations ayant trait à la capacité des collectivités, à la connectivité, au cybercommerce, au savoir, au tourisme et au commerce. Actuellement, ces réalisations ne sont pas directement liées aux priorités du programme ni ne sont indiquées dans le modèle logique du programme. Dans la même veine, ce qui est mesuré dans la fiche des réalisations des projets ne correspond pas aux réalisations énoncées dans le modèle logique ni aux indicateurs dans le plan de mesure du rendement.</p> <p>Il faut élaborer des instructions précises sur la façon de remplir les fiches de pointage pour les réalisations des projets ainsi que sur les attentes à l'égard de l'agent de programme pour ce qui est de s'assurer que les notes attribuées dans la fiche de pointage sont fiables, et mettre en œuvre un moyen d'assurer la qualité et la fiabilité des données.</p>

Conclusions	Recommandations
<p>Conclusion 13</p> <p>Le système ministériel d'Industrie Canada (soit le Système de rapports sur les subventions et les contributions – SRSC qui puise l'information provenant du Système d'information sur la gestion des contributions – SIGC) pour saisir l'information sur les projets ne peut pas répondre de façon adéquate aux exigences en matière de surveillance et de reddition de comptes de FedNor par rapport au FDNO. Il n'offre pas actuellement la souplesse nécessaire pour saisir les résultats escomptés et réels des projets, tel qu'énoncé dans le CGRR du programme. De plus, vu que les CGRR sont destinés à être des documents « évolutifs », les résultats du programme peuvent changer avec le temps, surtout dans le cas d'un programme comme le FDNO. Le système ministériel d'Industrie Canada n'est pas assez souple actuellement pour doter FedNor de la capacité de modifier les champs dans la base de données à mesure que le programme évolue pour mieux tenir compte des besoins en évolution des collectivités du Nord de l'Ontario.</p>	<p>Recommandation 10</p> <p>FedNor devrait consulter la Direction générale de la vérification et de l'évaluation et la Direction générale de la gestion de l'information qui est responsable du SRSC et du SIGC pour s'assurer que les systèmes ministériels offrent aux gestionnaires de FedNor la souplesse nécessaire pour saisir de façon adéquate l'information sur le rendement dont elle a besoin pour mieux satisfaire à ses exigences en matière de surveillance et de reddition de comptes. S'il est impossible d'incorporer la souplesse nécessaire au système existant ou à un nouveau système, alors FedNor devrait discuter d'autres options avec la Direction générale de la vérification et la Direction générale de la gestion de l'information au sujet de la liaison avec le système de FedNor pour s'assurer qu'il est possible de saisir toute l'information sur la surveillance et la reddition de compte et de la relier sans devoir procéder à un dédoublement.</p>
Options, rentabilité et leçons tirées	
<p>Conclusion 14</p> <p>Il n'existe aucune autre méthode de prestation des services du FDNO qui produirait les mêmes résultats à un <u>coût moindre</u>. Actuellement, une proportion élevée des coûts des projets est réglée à partir du financement provenant d'autres sources. FedNor collabore de façon étendue avec d'autres organismes pour s'assurer que le financement du FDNO vient compléter les contributions provenant de ces sources de financement, plutôt que les dédoubler. La diligence raisonnable exercée par les agents et les gestionnaires de programme pour garantir que les investissements du FDNO sont efficaces par rapport au coût dans le Nord de l'Ontario (soit le bon niveau de financement et la bonne proportion du financement réuni à partir d'autres sources de financement pour des projets nécessaires sur le plan stratégique) est très étendue et très efficace. De plus, une forte proportion de clients n'auraient pas entrepris leur projet si FedNor avait offert des niveaux moindres de financement. Il est donc évident que FedNor <u>gère les coûts du FDNO de façon adéquate</u>. Les projets contribuent à l'atteinte des réalisations qui sont escomptées. Il est donc apparent que le FDNO <u>est efficace pour ce qui est de connaître du succès</u>. Dans l'ensemble, le programme est donc géré de manière efficace par rapport au coût.</p>	<p>Voir les recommandations 5 à 8 sous Succès.</p>

Conclusions	Recommandations
<p>Conclusion 15</p> <p>Les facteurs déterminants de la réussite du FDNO sont sa souplesse, les partenariats qu'elle aide à former et sa présence locale.</p>	<p>Voir les recommandations 1 à 8 sous Pertinence, Soutien du personnel et Succès.</p>
<p>Conclusion 16</p> <p>L'orientation stratégique de FedNor est déterminante pour le maintien de sa pertinence. Cela comprend la nécessité d'établir des stratégies précises pour répondre aux besoins sectoriels (dont les ressources naturelles). De plus, il serait bénéfique d'avoir un moyen de s'assurer que les clients connaissent les stratégies du FDNO.</p>	<p>Voir les recommandations 1 et 7 sous Pertinence et Succès.</p> <p>Recommandation 11</p> <p>Le nouveau groupe chargé de recueillir des renseignements commerciaux pour FedNor et d'aider à élaborer des stratégies à la lumière de ces renseignements devrait tenir dûment compte de cette leçon tirée.</p>
<p>Conclusion 17</p> <p>Le perfectionnement continu des employés est déterminant pour le succès continu du FDNO. Cela comprend la formation au besoin, un moyen de s'assurer que les pratiques exemplaires (et les leçons tirées) sont partagées, et que les rôles et les responsabilités sont clairs. Cela mènera à une plus grande uniformité dans les rapports avec les clients.</p>	<p>Voir la recommandation 2 sous Soutien du personnel.</p> <p>Recommandation 12</p> <p>FedNor devrait continuer de tenir régulièrement des événements à l'échelle de l'organisation ou à portée stratégique qui visent à partager les pratiques exemplaires et les leçons tirées.</p>
<p>Conclusion 18</p> <p>Les Sociétés d'aide au développement des collectivités du Nord de l'Ontario croient qu'elles devraient jouer un plus grand rôle dans certains des programmes du FDNO, notamment dans les missions commerciales qui touchent leurs clients, voire dans d'autres aspects des projets.</p>	<p>Recommandation 13</p> <p>Il n'existe actuellement aucune autre méthode de prestation des services du FDNO. Cependant, FedNor devrait examiner davantage les possibilités de faire appel plus souvent à de tierces parties pour garantir que le FDNO continue d'obtenir un rapport coût-efficacité optimal.</p> <p>Recommandation 14</p> <p>FedNor devrait s'assurer que, dans la mesure du possible, toutes les SADC du Nord de l'Ontario soient invitées à participer aux missions commerciales du FDNO, surtout si les clients dans leur région de prestation y participent.</p>
<p>Conclusion 19</p> <p>Le Programme de jeunes stagiaires pourrait tirer avantage d'une plus grande souplesse, soit : permettre le chevauchement des stagiaires, si cela est pertinent; des stages plus longs; de même que la possibilité d'offrir un programme de stages plutôt qu'un programme de jeunes stagiaires.</p>	<p>Recommandation 15</p> <p>Reconnaissant que le Programme de jeunes stagiaires a évolué considérablement avec le temps, par suite de la surveillance continue de l'efficacité du programme, FedNor devrait examiner davantage les incidences de l'expansion du Programme de jeunes stagiaires du FDNO.</p>

Conclusions	Recommandations
<p><i>Conclusion 20</i></p> <p>FedNor s'est engagé à offrir des services dans les deux langues officielles. Il est apparent également que FedNor a mené beaucoup d'initiatives de consultation auprès des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO) pour s'assurer d'intégrer leurs besoins aux programmes du FDNO. Cependant, selon les perceptions des intervenants ainsi que certaines données sur le programme, FedNor doit continuer d'évoluer pour s'assurer de répondre aux besoins uniques des CMLO.</p>	<p><i>Recommandation 16</i></p> <p>FedNor devrait continuer de travailler en vue d'intégrer les besoins des CMLO à ses programmes du FDNO.</p>

1.0 Introduction

1.1 Introduction

L'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor) a été établie en 1987 pour promouvoir le développement d'entreprises et la diversification économique du Nord de l'Ontario. Actuellement FedNor est responsable de l'exécution des programmes suivants :

- ▶ le Fonds de développement du Nord de l'Ontario (FDNO), ou le Programme FedNor, qui favorise la croissance économique, la diversification, la création d'emplois et la formation de collectivités autonomes durables dans le Nord de l'Ontario par diverses initiatives, qui visent à améliorer l'accès des petites entreprises aux capitaux, à l'information et aux marchés;
- ▶ le Programme de développement des collectivités, qui appuie le développement et la croissance des collectivités des régions rurales de l'Ontario;
- ▶ le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario qui appuie le renouvellement économique des régions rurales de l'Est de l'Ontario;
- ▶ une nouvelle initiative de financement pour appuyer l'économie sociale dans l'ensemble de l'Ontario.

Le FDNO a été soumis à une évaluation formative en 2002. Un engagement a été pris pour réaliser une évaluation sommative du FDNO conformément au Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de FedNor.

Cette évaluation sommative du FDNO a comporté une série de questions de recherche se rattachant aux questions générales de la pertinence, du soutien du personnel, du succès, de la surveillance et de la reddition de comptes, ainsi qu'aux options, au rapport coût-efficacité et aux leçons tirées.

1.2 Profil du FDNO⁴

La mission de FedNor pour le Nord de l'Ontario est de *promouvoir la croissance économique, la diversification, la création d'emplois et l'établissement de collectivités autonomes viables dans le Nord de l'Ontario, en travaillant avec les partenaires communautaires et d'autres organismes pour améliorer l'accès des petites entreprises aux capitaux, à l'information et aux marchés.*

⁴ Source: RMAF pour le Programme FedNor – Mars 2005.

Pour concrétiser cette vision, FedNor doit aider à bâtir une infrastructure solide dans les domaines de l'innovation et de la technologie, de l'infrastructure et des applications des télécommunications, du commerce et du tourisme, du soutien au financement des entreprises, du capital humain et du développement économique communautaire – pour accélérer la transition du Nord de l'Ontario vers une économie du savoir et pour établir plus d'entreprises compétitives dans le marché mondial par des programmes qui mettent l'accent sur les éléments suivants :

- ▶ **Connecter le Nord de l'Ontario** en établissant des points de présence (PdP) du réseau à large bande et Internet haute vitesse dans chaque collectivité et en appuyant l'application de la technologie de l'information et des communications (TIC) notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation et des affaires.
- ▶ **Ajouter de la valeur à l'économie régionale** en commercialisant les connaissances, en formant des grappes de la biotechnologie et de l'exploitation minière, en faisant la promotion d'une industrie écotouristique de premier ordre, et en établissant un centre d'innovation en exploitation minière et un centre de recherche en télérobotique.
- ▶ **Exporter les produits et services du Nord de l'Ontario** grâce au développement des marchés à l'exportation aux États-Unis, en Europe et dans les autres provinces.
- ▶ **Des emplois et des perspectives d'affaires pour les jeunes du Nord de l'Ontario** grâce à un soutien de l'entrepreneuriat, à des stages et à des possibilités de perfectionnement des compétences améliorées pour les jeunes dans les établissements d'enseignement et les entreprises du Nord de l'Ontario.
- ▶ **L'accès des petites et moyennes entreprises (PME) au financement de démarrage** assorti d'un accès amélioré aux capitaux patients et aux capitaux réunis par effet de levier.
- ▶ **Le renforcement de la capacité des collectivités** en appuyant des projets de planification communautaires, des plans stratégiques et l'infrastructure économique, et une aide spéciale pour des adaptations économiques.

Voici les ressources du FDNO selon le tableau 1 qui suit.

Tableau 1 : Ressources du FDNO par exercice (en millions de dollars)				
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Budget de services votés (subventions et contributions)	473	413	377	384
Budget de services votés (fonctionnement)	131	118	113	135
Budget total - FDNO	604	531	49	519
École de médecine du Nord de l'Ontario (investissement d'un an)				6
Total	604	531	49	579

1.3 Structure du rapport

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

- ▶ **La section 2** donne un aperçu de la méthodologie qui a été utilisée pour traiter des questions à évaluer.
- ▶ **Les sections 3 à 7** décrivent les résultats de l'évaluation par rapport à la pertinence, au soutien du personnel, au succès, à la surveillance et à la reddition de comptes, et aux options, au rapport coût-efficacité et aux leçons tirées.
- ▶ **La section 8** 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 détaillés sont présentés à l'**annexe F**. Enfin, les études de cas sont décrites à l'**annexe G**.

2.0 Méthodologie

2.1 Questions à évaluer

Le tableau 2 présenté dans les prochaines pages comprend les questions précises et la façon dont chacune des démarches a contribué à chaque question.

2.2 Méthodologie

Cette évaluation sommative du FDNO a porté sur trois exercices (de 2002-2003 à 2004-2005) d'après les données recueillies à la fin du mois d'août 2005 (ci-après appelé la période d'évaluation).

2.2.1 Examen des documents

Un grand nombre de documents ont été examinés dans le contexte de cette évaluation sommative. L'examen des documents visait quatre grands buts :

- ▶ aider à familiariser l'équipe d'évaluation avec le programme et son environnement et à arriver à mieux comprendre les questions et leur contexte;
- ▶ situer certaines des questions en contexte;
- ▶ limiter au minimum la mesure dans laquelle les tâches initiales de collecte de données ont dédoublé les études précédentes;
- ▶ fournir des preuves directes se rattachant à certaines des questions.

Dans ce contexte, parmi les genres de documents qui ont été examinés, mentionnons les documents sur le programme et son environnement, les rapports d'autres études d'évaluation ou études spéciales concernant le FDNO ou certains de ses programmes, et d'autres documents fournis par les employés de FedNor. La liste des documents examinés est présentée à l'annexe B.

2.2.2 Examen de la base de données

L'examen de la base de données a porté sur 1 075 projets de FedNor qui ont été approuvés durant la période allant de l'exercice 2002-2003 à l'exercice 2004-2005. Les données sur ces projets provenaient de FedNor et ont été analysées pour aider à l'échantillonnage aux fins de l'enquête auprès des bénéficiaires et pour traiter de questions précises à évaluer.

L'examen de la base de données a compris également une autre analyse des bases de données des enquêtes précédentes réalisées dans le contexte de l'Initiative d'amélioration des services de FedNor. Plus précisément, en 2002, une enquête a été réalisée auprès de 100 clients de FedNor. En 2005, à titre de suivi à l'enquête de 2002, une deuxième enquête a été menée auprès de 151 clients qui avaient des projets actifs en 2004.

Le même questionnaire a été utilisé chaque fois et il était basé sur les questions de l'outil de mesure commun (OMC), à l'aide de l'échelle de cinq points de l'OMT.

Tableau 2 : Questions à évaluer par source

Questions à évaluer / de recherche	Examen des		Entrevues				Enquête auprès des bénéf.	Études de cas
	Doc.	Données	IC	Non-bénéf.	SADC	Autres		
Pertinence								
1. Quelles preuves existent pour montrer que les projets sont pertinents (p. ex., adaptés aux besoins locaux de développement économique)?	M	M	M	M	M	M	E	E
2. Dans quelle mesure les critères de sélection du programme et les projets réels concordent-ils?	M		M	F			M	M
Soutien du personnel								
3. Les clients des projets sont-ils satisfaits de l’orientation, des conseils, de la formation ou des ateliers offerts? Existe-t-il des preuves à l’appui de cet énoncé?		E	M		E		E	M
4. FedNor assure-t-il un soutien et un suivi adéquats aux représentants des projets? Existe-t-il des preuves à l’appui de cet énoncé?	M		M		E		E	M
5. Combien d’objectifs ont été atteints dans le Plan d’amélioration des services?	M	E	F					
6. Le personnel offre-t-il un soutien dans la langue de choix? Existe-t-il des preuves à l’appui de cet énoncé?	M	M	M				E	
Succès								
7. FedNor a-t-elle contribué à la création d’entreprises nouvelles et au maintien d’entreprises existantes?	M	M	F		E		E	E

Tableau 2 : Questions à évaluer par source

Questions à évaluer / de recherche	Examen des		Entrevues				Enquête auprès des bénéf.	Études de cas
	Doc.	Données	IC	Non-bénéf.	SADC	Autres		
8. FedNor a-t-elle amélioré la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario? Quelles sont les preuves qui existent à l'appui d'une amélioration du chiffre d'affaires et des profits, ainsi que des innovations?	F	M	F		E		E	E
9. FedNor a-t-elle 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)? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	M	M	F		E		E	E
10. FedNor a-t-elle contribué au développement économique des collectivités du Nord de l'Ontario? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	M	M	F		E		E	E
11. FedNor a-t-elle aidé à perfectionner les compétences en affaires et les compétences professionnelles? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	M	M	F		E		E	E
12. FedNor a-t-elle aidé à développer des marchés extérieurs pour les entreprises du Nord de l'Ontario? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	M	M	F		E		E	E
13. FedNor a-t-elle augmenté l'utilisation de la technologie? Dans quelle mesure a-t-elle contribué à l'élaboration d'innovations? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	M	M	F		E		E	E
14. Quelle est l'incidence de l'apport différentiel des programmes et des projets liés à FedNor?	M		F	E	E	E	E	E

Tableau 2 : Questions à évaluer par source

Questions à évaluer / de recherche	Examen des		Entrevues				Enquête auprès des bénéf.	Études de cas
	Doc.	Données	IC	Non-bénéf.	SADC	Autres		
Surveillance et reddition de comptes								
15. Les rapports sont-ils fiables, complets et établis au moment opportun? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	M	E	M		M		M	
16. Les rapports sur les données du programme fournissent-ils à FedNor des renseignements utiles aux fins de gestion et pour orienter les futures décisions concernant le programme? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	M		E					
17. Le système d'établissement de rapports permet-il à FedNor de démontrer les résultats et les réalisations de ses programmes et de satisfaire ainsi aux exigences en matière de reddition de comptes? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	E		E					
Options, rapport coût-efficacité et leçons tirées								
18. Existe-t-il d'autres méthodes de prestation des services qui augmenteraient le rapport coût-efficacité des programmes de FedNor?	F	E	E		M	M	M	
19. Quelles leçons tirées des programmes de FedNor pourraient être utiles à l'avenir?			M		M	F	M	E
20. Les programmes de FedNor sont-ils élaborés et offerts en tenant compte des besoins des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO)? Existe-t-il des preuves à l'appui de cet énoncé?	E		M			M		

Tableau 2 : Questions à évaluer par source

Questions à évaluer / de recherche	Examen des		Entrevues				Enquête auprès des bénéf.	Études de cas
	Doc.	Données	IC	Non-bénéf.	SADC	Autres		

Remarque : F – Faible : la source a contribué de façon minimale à la question, à cause de la faible quantité d’information disponible à partir de cette source ou de la faible fiabilité de la source pour cette question.

M – Moyenne : la contribution de la source à la question est moyenne à cause de la quantité moyenne d’information disponible à partir de cette source ou de la fiabilité moyenne de la source pour cette question.

E – Élevée : la source a contribué de façon élevée à la question à cause de la vaste quantité d’information disponible à partir de cette source ou de la fiabilité élevée de la source pour cette question.

2.2.3 Entrevues des informateurs clés

On a réalisé 71 entrevues approfondies au téléphone ou en personne à une heure et à une date qui convenaient à l'interviewé. 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.

Le tableau 3 donne la distribution des entrevues par genre d'interviewé. La liste des interviewés est présentée à l'annexe D.

Tableau 3 : Distribution des entrevues approfondies	
Genre d'interviewés	Nombre d'entrevues
Gestionnaires d'IC / FedNor	5
Employés d' IC/ FedNor	20
Représentants des SADC	13
Autres intervenants	33
Total	71

2.2.4 Enquête menée auprès des bénéficiaires

On a mené une enquête téléphonique auprès de 200 bénéficiaires de financement du FDNO. D'après les 1 075 projets qui ont été financés au cours des années comprises dans la période de l'évaluation sommative, les résultats de l'enquête concernant les projets sont exacts dans une proportion de plus ou moins 6,3 %, 19 fois sur 20. Cependant, vu que seulement 476 organismes uniques ont reçu un financement, les résultats de l'enquête sont exacts dans une proportion de plus ou moins 5,4 %, 19 fois sur 20, pour l'information recueillie qui se rapporte aux organismes financés.

L'enquête a couvert la grande diversité de projets et d'organismes, comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 : Distribution de l'échantillon de l'enquête comparativement à la distribution réelle des projets du FDNO				
Description	Distribution réelle		Entrevues d'enquête réalisées	
	Nombre	%	Nombre	%
Études ou mises en œuvre				
Études	261	24%	55	27%
Mises en œuvre	814	76%	145	73%
Distribution géographique				
Nord-Est	520	48%	99	49%
Centre-Nord	263	25%	47	24%
Nord-Ouest	291	27%	54	27%
Objectifs stratégiques				
Soutien au financement des entreprises	32	3%	0	0%
Télécommunications et TIC	84	8%	13	7%
Innovation et technologie	62	6%	12	6%
Commerce et tourisme	134	12%	29	14%
DEC	416	39%	66	33%
Capital humain	347	32%	80	40%
Genre de demandeur				
PME	54	5%	23	12%
Secteur de l'enseignement	78	7%	12	6%
Organismes à but non lucratif	563	52%	104	52%
Municipalités	178	17%	33	16%
Autochtones	201	19%	28	14%

Tableau 4 : Distribution de l'échantillon de l'enquête comparativement à la distribution réelle des projets du FDNO				
Description	Distribution réelle		Entrevues d'enquête réalisées	
	Nombre	%	Nombre	%
Groupes cibles*				
Jeunes	376	35%	89	45%
Femmes	11	1%	3	2%
Autochtones	206	19%	32	16%
Francophones	44	4%	10	5%
Total	1,075	100%	200	100%

* Le total des groupes cibles ne donne pas 100 %, parce que ce ne sont pas tous les projets qui s'adressent aux groupes cibles. Par contre, un projet pouvait comprendre plusieurs groupes cibles (p. ex., jeunes Autochtones).

Le questionnaire de l'enquête est présenté à l'annexe E, tandis que les résultats détaillés de l'enquête sont fournis à l'annexe F. Ce questionnaire a fait l'objet d'un essai préalable dans des conditions réelles sur le terrain. Des modifications ont été apportées d'après les résultats de l'essai préalable. Conformément à une bonne pratique de recherche, les questionnaires de l'essai préalable n'ont pas été ajoutés à la base de données de l'enquête.

2.2.5 Études de cas

Neuf 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 des entrevues auprès des agents de projet d'Industrie Canada / FedNor, des bénéficiaires de projet et, dans le cas des stages, de certains des stagiaires.

Les études de cas ont été sélectionnées de façon à inclure des projets réussis ainsi que des projets qui permettraient d'établir les leçons tirées. Elles l'ont été de façon à inclure des projets de toutes les régions, les objectifs stratégiques ainsi que les autres caractéristiques du profil. Les cas sont résumés au tableau 5 à la page suivante.

Des descriptions détaillées des études de cas sont présentées à l'annexe G. Ces descriptions ont été transmises aux interviewés dans le contexte des études de cas aux fins de vérification et d'approbation.

Tableau 5 : Profil sommaire de certaines études de cas

Description du projet			Région	Priorité
Titre	Organisme	FedNor \$		
Mise au point d'outils de diagnostic ultra-sensibles pour la détection précoce du cancer	Genesis Genomics Inc.	875 000 \$	Nord-Ouest	Innovation et technologie
Élaboration d'une stratégie de marketing et de matériel de marketing connexe pour attirer des entreprises à Timmins	Timmins Economic Development Corp.	105 000 \$	Centre-Nord	Développement économique communautaire
Jeunes stagiaires pour appuyer la mise au point de produits de technologie de l'information au Centre d'innovation de Sault Ste. Marie	Centre d'innovation de Sault Ste. Marie	50 000 \$	Centre-Nord	Capital humain
Mise au point d'un nouveau processus afin d'utiliser la technologie d'animation flash pour la série télévisée animée « Chilly Beach »	March Entertainment Inc.	500 000 \$	Nord-Est	Innovation et technologie
Installation de matériel de télé-médecine dans les postes de soins infirmiers et les cliniques de Santé Canada dans sept Premières nations éloignées	Keewaytinook Okimakanak	450 000 \$	Nord-Ouest	Télécommunications et TIC
Campagne de promotion et de publicité touristique durant l'hiver de 2003-2004 de Sault Ste. Marie afin de contrer les effets du SRAS	Sault Ste. Marie Economic Development Corp.	220 000 \$	Centre-Nord	Commerce et tourisme
Embauche d'un jeune stagiaire pour travailler à l'intégration des systèmes de technologie de l'information (TI), à la mise au point de nouveaux produits et la fourniture d'un soutien technique aux clients	Sencia Canada Ltd.	21 500 \$	Nord-Ouest	Capital humain
Plan stratégique concernant la mise en œuvre de la technologie des Systèmes d'information géographique (SIG) pour la municipalité de Parry Sound et les cantons de Carling, de McDougall, de McKellar, de Seguin, de l'Archipel et de Whitestone	Canton de l'Archipel	96 116 \$	Nord-Est	Télécommunications et TIC

2.3 Forces et limitations

Dans l'ensemble, les démarches et les tailles d'échantillons utilisées pour cette évaluation ont donné une évaluation sommative 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.

Tableau 6 : Forces et faiblesses méthodologiques par démarche

Démarche	Forces	Faiblesses
Examen des documents	Une foule de documents ont été examinés – ils ont fourni des renseignements qui ont aidé à traiter de la plupart des questions.	L'examen s'est limité aux documents que l'équipe de consultation avait directement indiqués qui étaient nécessaires pour l'évaluation, ou aux documents fournis par le personnel de FedNor parce qu'ils étaient jugés utiles. Ainsi, il existe un risque que des documents importants aient pu être oubliés dans l'examen. Néanmoins, ce risque n'est pas majeur.
Examen des données	Cet examen fournit les renseignements précis quantitatifs sur les résultats des projets. Dans le cas de cette évaluation, à cause de la récente expérience de FedNor avec les autres évaluations, il existait une foule de données disponibles pour l'analyse. De plus, l'équipe de consultation avait travaillé à plusieurs autres études de FedNor et disposait donc de ses propres bases de données exhaustives.	L'information dans les fiches de pointage pour les réalisations des projets variait. De ce fait, certaines des données n'étaient pas fiables et n'ont pas pu être utilisées pour l'évaluation.

Tableau 6 : Forces et faiblesses méthodologiques par démarche

Démarche	Forces	Faiblesses
Entrevues	Elles offrent la possibilité de recueillir des données qualitatives approfondies sur le programme.	<p>Une limitation était la suivante : un très grand nombre de personnes auraient pu être interviewées. Cela est attribuable au grand nombre de personnes qui voient à la gestion et à l'exécution du programme de même qu'au grand nombre de parties concernées. Ainsi, de nombreuses personnes qui auraient pu contribuer à certaines des questions à évaluer n'ont pas pu être interviewées, à cause des contraintes budgétaires. Néanmoins, le nombre d'entrevues était suffisant, comme l'a démontré la quantité de commentaires assez uniformes de la part de tous les groupes d'interviewés.</p> <p>Une deuxième limitation était la suivante : des demandeurs non retenus n'ont pas été interviewés. Même si on avait l'intention au départ d'interviewer certains des demandeurs non retenus, il a été impossible de les interviewer parce que leur demande avait été approuvée à un moment donné ou qu'on n'a pas pu les localiser.</p>
Enquête menée auprès des bénéficiaires	L'enquête offre la possibilité de recueillir des données quantitatives sur les résultats et d'autres aspects du programme.	La démarche de l'enquête n'a pas offert autant de possibilité d'approfondir certaines des réponses. Elle 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, elles donnent des idées utiles au sujet de questions précises.

3.0 Résultats – Pertinence

3.1 Quelles preuves existent pour montrer que les projets sont pertinents (p. ex., adaptés aux besoins locaux en matière de développement économique)?

Examen des documents

Les besoins et les défis en matière de développement économique dans le Nord de l'Ontario continuent de persister. En 2002, certains des principaux besoins indiqués se rattachaient à une dépendance à l'égard des ressources naturelles comme les produits forestiers et les minéraux, le manque de stratégies adéquates de diversification économique communautaire, le vieillissement et le déclin de la population, l'exode des jeunes et les taux de chômage élevés. Plus récemment, FedNor a conclu que, même si beaucoup de progrès ont été réalisés, l'économie du Nord de l'Ontario continue d'être aux prises avec des défis socioéconomiques et géographiques semblables et persistants, à savoir :

- ▶ un taux de chômage de 7,8 % (2004), bien supérieur au taux de 6,8 % pour l'Ontario et de 7,2 % pour le Canada;
- ▶ une réduction de 2 % de la population (de 1999 à 2004) comparativement à une croissance de 9,4 % en Ontario et de 6,9 % au Canada;
- ▶ des pertes importantes de travailleurs au cours des vingt dernières années (de 1981 à 2001) dans les industries primaires (48,5 %) et de la fabrication (33,8 %) en raison surtout de l'utilisation accrue de la technologie;
- ▶ une part de 11 % de l'emploi dans le secteur de la fabrication comparativement à 16,3 % en Ontario (2001);
- ▶ une infrastructure inadéquate de télécommunications et de transport;
- ▶ l'exode des jeunes et un taux de chômage chez les jeunes de la région qui dépasse de 51 % la moyenne nationale (2001);
- ▶ l'isolement géographique par rapport aux grands marchés urbains au sud;
- ▶ des barrières distinctives dans les communautés autochtones comme la dépendance sociale, l'accès aux capitaux et les jeunes à risque.

L'Université Lakehead a mené une analyse détaillée des caractéristiques économiques du

Nord de l'Ontario en 2004.⁵ La recherche a comporté un profil de la population, les tendances dans la structure industrielle et le secteur de la fabrication, la structure de la spécialisation et les tendances pertinentes dans les secteurs économiques de base du Nord de l'Ontario, et la contribution du Nord de l'Ontario aux économies provinciale et nationale. Un indice du bien-être économique a été élaboré, lequel a révélé un déclin de 32 % de 1996 à 2001, à cause du taux de chômage élevé qui a entraîné un exode important des résidents du Nord de l'Ontario.⁶ Le rapport recommande que FedNor mette l'accent sur les critères suivants pour les secteurs de programmes relevant de son mandat :

- ▶ aider les industries primaires à élaborer de nouveaux produits et services à valeur ajoutée, à commercialiser la recherche et à développer de nouveaux marchés;
- ▶ accorder un financement (remboursable et non remboursable d'après le rendement) au lancement de petites et moyennes entreprises à valeur ajoutée dans des secteurs comme la foresterie, l'exploitation minière, les machines et la biotechnologie;
- ▶ appuyer les projets communautaires qui cadrent avec les objectifs globaux d'industrialisation pour la promotion de ces secteurs;
- ▶ développer des sources de production d'énergie à faible coût pour réduire les frais d'électricité des entreprises à valeur ajoutée;
- ▶ encourager la réinstallation des organismes gouvernementaux existants dans le Nord de l'Ontario.⁷

Examen des données

L'examen de la base de données a révélé que le FDNO joint une grande diversité de bénéficiaires et finance une foule de projets. Le profil des projets, d'après l'information dans la base de données, est présenté au tableau 7.

⁵ B. Moazzami, Département d'économie, Université Lakehead, *Northern Ontario in the 21st Century: New Challenges and Opportunities*.

⁶ Ibid (p. 102-106)

⁷ Ibid (p. 154-155)

Tableau 7 : Profil des projets financés		
Caractéristique	Nombre de projets	%
Études ou mise en œuvre		
Études	261	24 %
Mise en œuvre	814	76 %
Total	1 075	100 %
Région		
Nord-Est	520	48 %
Centre-Nord	263	25 %
Nord-Ouest	291	27 %
Total	1 074	100 %
Investissements stratégiques		
Soutien au financement des entreprises	32	3 %
Télécommunications et TIC	84	8 %
Innovation et technologie	62	6 %
Commerce et tourisme	134	12 %
Développement économique communautaire	416	39 %
Capital humain	347	32 %
Total	1 075	100 %
Groupe cible		
Jeunes	385	36 %
Femmes	14	1 %
Autochtones	207	19 %
Francophones	63	6 %
Coût total des projets	\$	
Minimum	4 030 \$	
Maximum	48 867 137 \$	
Moyen	371 224,14 \$	
Somme	399 065 953 \$	

Tableau 7 : Profil des projets financés	
Aide autorisée de FedNor	\$
Minimum	700 \$
Maximum	4 500 000 \$
Moyenne	113 574 \$
Somme	122 091 955 \$
Proportion du financement de FedNor	%
Minimum	1,2 %
Maximum	100 %
Moyenne	64,8 %

Le tableau 7 montre que FedNor offre une aide à une diversité de projets, dans l'ensemble des régions du Nord de l'Ontario, qui sont assortis d'une bonne gamme d'objectifs, lesquels couvrent les groupes cibles de FedNor (quoique de façon minime dans le cas des femmes et des francophones). De plus, la valeur financière des projets varie, allant de 4 030 \$ à près de 50 millions de dollars.

Quant aux organismes financés, le tableau 8 montre que FedNor offre un financement à une diversité d'organismes dans une diversité de secteurs de l'industrie.

Tableau 8 : Profil des organismes financés		
Caractéristique	Nombre de projets	%
Genre d'organisme		
Compagnie constituée en personne morale – privée (PME)	54	5 %
Établissement d'enseignement	78	7,3 %
Autre organisme à but non lucratif	563	52,4 %
Municipalité / Société de développement municipale	178	16,5 %
Conseil de bande indien / Communauté autochtone	201	18,7 %
Gouvernement fédéral / Société d'État fédérale	1	0,1 %
Total	1 075	100 %

Tableau 8 : Profil des organismes financés		
Caractéristique	Nombre de projets	%
Secteur de l'industrie		
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	4	0,4 %
Construction	1	0,1 %
Commerce de détail	1	0,1 %
Transport et entreposage	3	0,3 %
Industries de l'information et industrie culturelle	1	0,1 %
Finance et assurances	1	0,1 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	68	6,3 %
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	2	0,2 %
Services d'enseignement	81	7,5 %
Soins de santé et assistance sociale	41	3,8 %
Arts, spectacles et loisirs	64	6 %
Autres services, sauf l'administration publique	198	18,4 %
Administration publique	610	56,7 %
Total	1 075	100 %

Initiative d'amélioration des services

Dans le cadre de l'enquête de l'Initiative d'amélioration des services de 2002, 87 % des bénéficiaires sondés ont indiqué qu'ils étaient d'accord (fortement d'accord ou d'accord) avec l'énoncé suivant : FedNor / Industrie Canada est sensible à leurs besoins. Dans l'enquête de 2005, 94 % des personnes qui ont répondu à cette question ont indiqué qu'elles étaient d'accord avec l'énoncé. L'augmentation n'est pas significative, cependant les résultats montrent que les bénéficiaires croient fermement que FedNor est sensible aux besoins et donc, pertinente.

Entrevues

Les gestionnaires et les employés de FedNor interviewés ont reconnu que les programmes du FDNO sont pertinents par rapport aux besoins économiques des collectivités dans le Nord de l'Ontario. On juge que la pertinence des projets est améliorée par le fait que les agents de programme sont présents dans la collectivité et comprennent ainsi les besoins

locaux. Les interviewés ont souligné que les projets ciblaient en général les collectivités et les organismes à but non lucratif (dont certains représentent divers secteurs industriels – soins de santé, exploitation minière, agriculture, foresterie et tourisme). Les interviewés ont précisé que les programmes non seulement pouvaient répondre aux besoins précis des collectivités, mais pouvaient également apporter une perspective plus régionale. La souplesse des critères du programme est vue comme une caractéristique importante, et les agents de programme déploient des efforts pour s’assurer que les projets financés cadrent bien avec les critères du programme, ce qui signifie que certaines initiatives sont à vocation communautaire alors que d’autres peuvent cibler des secteurs précis, que ce soit du point de vue de la région ou du Nord. On encourage les partenariats afin de s’assurer que les collectivités ne travaillent pas seules de leur côté ou à contre-courant. Les employés ont parlé de leur rôle de catalyseur de développement économique dans le Nord de l’Ontario. Les gestionnaires et les employés étaient également fortement d’avis que les nouvelles priorités ou les objectifs stratégiques du FDNO sont adéquats. De l’avis général, le changement d’objectifs stratégiques par rapport aux objectifs précédents convenait et contribuait à clarifier davantage et à mieux définir les priorités de FedNor, en plus de mieux exprimer le travail accompli par l’entremise de FedNor.

Les SADC et les autres intervenants étaient d’accord également pour affirmer que les programmes du FDNO sont pertinents et que les priorités et les objectifs stratégiques sont adéquats. Cependant, quelques personnes ont jugé que les programmes de FedNor étaient plus pertinents pour les grands secteurs urbains et que les agents de FedNor devraient être plus présents dans leur collectivité.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

Selon l’enquête menée auprès des bénéficiaires, toutes les priorités du FDNO sont jugées très importantes, peu importe les besoins précis de leur projet. De plus, lorsque les bénéficiaires s’adressent à FedNor pour obtenir un financement du FDNO, ils indiquent que leurs besoins sont bien satisfaits. Le tableau 9 résume les cotes d’importance moyennes attribuées à chaque priorité de FedNor, la proportion des bénéficiaires sondés qui ont indiqué que cette priorité se rattachait à leurs besoins dans leurs rapports avec FedNor et la capacité moyenne de FedNor de répondre à leurs besoins à cet égard.

Tableau 9 : Importance et nécessité des priorités stratégiques et capacité de FedNor de répondre aux besoins			
Priorité stratégique	Importance moyenne (sur 10)	% de nécessité	Capacité de répondre aux besoins (sur 10)
Télécommunications et TIC	91	57 %	8
Innovation et technologie	86	52 %	81

Tableau 9 : Importance et nécessité des priorités stratégiques et capacité de FedNor de répondre aux besoins			
Priorité stratégique	Importance moyenne (sur 10)	% de nécessité	Capacité de répondre aux besoins (sur 10)
Commerce et tourisme	81	54 %	79
Capital humain	92	82 %	84
Soutien au financement des entreprises	84	3 %	78
Développement économique communautaire	91	75 %	82

Lorsqu'on leur a demandé de quelle façon le programme de FedNor n'était pas capable de répondre à leurs besoins, 44 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que tous leurs besoins étaient satisfaits; 2 % ont répondu qu'ils ne le savaient pas. Voici les principales réponses :

- ▶ il n'offre pas un financement suffisant; nous n'avons pas reçu assez d'argent; le financement ne couvre pas assez de dépenses admissibles; d'autres questions liées à l'argent (22 %);
- ▶ il est trop restrictif; la portée des éléments financés est trop limitée; il y a trop de règles concernant l'admissibilité (21 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des bénéficiaires sondés.

Études de cas

Les études de cas sur les neuf projets choisis donnent des exemples précis du lien entre les projets liés au FDNO et les besoins de développement économique locaux. Un indicateur de l'harmonisation des projets avec les besoins locaux est le cofinancement que les organismes municipaux locaux et les autres organismes publics à but non lucratif et organismes non gouvernementaux offrent pour la réalisation de ces projets. Le tableau 10 indique le genre de besoins auxquels répond chacun des neuf projets examinés dans les études de cas. Le tableau énumère également les partenaires locaux de cofinancement pour donner des exemples de genres d'organismes locaux qui appuient ces projets. Le plus souvent, le soutien provient de municipalités locales, directement ou indirectement par l'entremise de sociétés de développement économique à but non lucratif créées par les municipalités.

Il y a lieu de souligner que certains projets liés au FDNO appuient des objectifs socioéconomiques plus généraux. Par exemple, le financement destiné à la fourniture

d'appareils de télé-médecine à sept communautés des Premières nations éloignées dans le Nord-Ouest de l'Ontario se rattache directement à l'amélioration de la santé de la collectivité locale. En ce faisant, le projet édifie l'infrastructure de télécommunications et de télé-santé, et appuie la formation du personnel technique et affecté à la prestation des soins de santé. Ces avantages sont directement liés aux avantages sociaux et sanitaires et ils le sont indirectement aux avantages économiques, en réduisant la nécessité de quitter la région pour recevoir un diagnostic et un traitement médical. De façon plus générale, des soins de santé de qualité sont d'importantes conditions préalables au développement économique.

Tableau 10 : Besoins satisfaits et partenaires de cofinancement		
Étude de cas	Besoins locaux satisfaits	Organismes locaux offrant le financement
Plan stratégique pour les SIG de Simcoe-Ouest	Planification municipale et régionale Prestation améliorée des services municipaux (planification, zonage, incendie, police, utilisation des ressources naturelles)	Sept administrations municipales locales
Centre d'innovation de Sault Ste. Marie - jeune stagiaire	Perfectionnement et maintien du capital humain dans le Nord Mise au point et prestation d'applications et de services de SIG dans la région	Centre d'innovation (à but non lucratif chargé d'améliorer la compétitivité)
Entreprise privée - jeune stagiaire	Perfectionnement et maintien du capital humain dans le Nord Perfectionnement des compétences techniques Soutien à une entreprise qui démarre	Entreprise privée
Construction d'un complexe muséal pour le Gore Bay Heritage Centre	Développement touristique Accès amélioré aux événements culturels Perspectives d'affaires pour l'artisanat local	Ville de Gore Bay
Initiative de tourisme durant l'hiver 2003-2004 de Sault Ste. Marie	Développement du tourisme d'hiver Rétablissement du secteur touristique après le SRAS Soutien aux entreprises locales liées au tourisme	Sault Ste. Marie Economic Development Corporation Centre de ski et autres entreprises de tourisme d'hiver locales
Technologie et développement du contenu pour les services de télévision « Chilly Beach » à Sudbury	Développement du secteur de la haute technologie Création d'emplois Perfectionnement, maintien et rapatriement des jeunes	Ville de Sudbury

Tableau 10 : Besoins satisfaits et partenaires de cofinancement		
Étude de cas	Besoins locaux satisfaits	Organismes locaux offrant le financement
Mise au point d'outils de diagnostic ultra-sensible pour la détection du cancer	Développement du secteur de la haute technologie en biotechnologie Création d'emplois Perfectionnement et maintien des jeunes	Financement préalable au projet de : Université Lakehead Thunder Bay Ventures (SADC locale) Particuliers
Établissement du plan de marketing et de son contenu pour la région de Timmins	Attraction de nouvelles entreprises Expansion d'entreprises existantes Création d'emplois Maintien des jeunes	Ville de Timmins Entreprises locales
Fourniture de matériel de télé-médecine à sept Premières nations éloignées dans le Nord-Ouest de l'Ontario	Développement de l'infrastructure de télécommunications Formation du personnel technique et affecté à la prestation des soins de santé Accès amélioré aux soins de santé Prestation améliorée des services de soins de santé	Aucun autre bailleur de fonds L'agent d'exécution est un conseil tribal à but non lucratif qui dessert sept Premières nations éloignées

3.2 Dans quelle mesure les critères de sélection du programme et les projets réels concordent-ils?

Entrevues

Selon les entrevues, les gestionnaires et les employés n'ont eu aucune difficulté à déterminer comment les projets répondaient aux critères de sélection du programme. Plusieurs agents de programme ont décrit comment ils travaillent avec les clients aux premières étapes d'élaboration du projet pour s'assurer que le projet cadre avec le programme du FDNO. Les spécialistes sectoriels jouent également un rôle important en s'assurant que les critères de sélection du programme et les projets mêmes concordent. Des agents ont décrit également un processus en vertu duquel on discute des propositions de projets au cours des réunions internes de l'équipe, offrant ainsi la possibilité de déterminer si elles conviennent dans le contexte des autres projets qui ont été approuvés ou qui sont pris en considération.

Études de cas

Tous les projets examinés dans les études de cas se rattachent en général à l'un des cinq éléments du programme de FDNO (développement économique communautaire, commerce et tourisme, innovation et technologie, télécommunications et TIC, et capital

humain⁸).

De plus, bon nombre des sommaires de projets de FedNor indiquent précisément l'objectif de FedNor en vertu duquel le projet est financé. Par exemple, le projet comportant le développement de la technologie multimédia et du contenu pour le service de télévision « Chilly Beach » à Sudbury en vertu de l'élément Innovation et technologie a été financé aux termes du critère 7.1.2, en vertu duquel FedNor peut faire des contributions au démarrage d'une entreprise et à la conception précommerciale de produits, des projets si risqués qu'ils rendent improbable toute possibilité d'emprunt aux conditions du marché. Dans le cas du stage au Centre d'innovation de Sault Ste. Marie, on a noté que le projet satisfait aux exigences du cadre de travail du programme de FedNor, en faisant la promotion de l'entrepreneuriat et en améliorant les compétences en gestion d'entreprise et en offrant à un diplômé de niveau postsecondaire une précieuse expérience de travail dans le domaine des affaires et du développement économique, en vue de mener à un emploi à long terme. La construction du complexe muséal de Gore Bay est un exemple d'initiative touristique. Dans ce cas, le sommaire du projet citait l'article 7.1.2 c des modalités de FedNor qui prévoit des contributions au coût d'activités comme le développement de l'infrastructure touristique et le renforcement de l'industrie touristique du Nord de l'Ontario par le développement d'installations touristiques de destination.

Les dossiers des études de cas montrent également que le pourcentage du financement total des projets suit les critères de FedNor. Par exemple, le financement de projets de jeunes stagiaires consistent en des contributions non remboursables qui se limitent à 50 % des coûts admissibles pour les entreprises privées, mais la proportion peut atteindre jusqu'à 90 % dans le cas d'organismes publics et d'organismes à but non lucratif. Dans le cas des contributions aux projets menés par des entreprises privées, les contributions se limitent à 50 % des coûts totaux admissibles et sont remboursables; d'après le succès du projet, elles peuvent excéder le montant de la contribution. Dans le cas de l'un des projets examinés concernant des entreprises privées, le remboursement est basé sur 1 % du chiffre d'affaires brut annuel dérivé de la commercialisation du projet, jusqu'à concurrence de 125 % de la contribution. Pour l'autre projet, le remboursement est établi à un montant fixe par année, jusqu'à concurrence de 120 % de la contribution.

Les études de cas révèlent également que les lignes directrices et les critères sont appliqués avec souplesse. Dans l'un des projets d'une entreprise privée, la contribution recommandée correspond à 57 % des coûts admissibles, dépassant la limite normale de 50 %. Cela a été justifié en fonction de « l'importance stratégique du projet pour le Nord de l'Ontario » et de la « difficulté que de telles entreprises innovatrices ont à réunir les capitaux dans le Nord de l'Ontario ».

3.3 Conclusions – Pertinence

⁸ Le soutien au financement de l'entreprise n'était pas inclus dans les études de cas.

1. L'économie du Nord de l'Ontario continue d'être aux prises avec des enjeux de développement économique. Les priorités stratégiques du FDNO sont pertinentes et sont adaptées à ces enjeux de développement économique. De plus, les projets ont des objectifs pertinents et répondent aux critères établis par FedNor.

Voici les principaux aspects du FDNO qui font que le programme est particulièrement pertinent :

- ▶ sa souplesse;
- ▶ ses critères larges et sa diversité de priorités;
- ▶ la taille diverse des projets qu'il finance;
- ▶ sa vaste portée;
- ▶ le fait qu'il soit adapté aux besoins;
- ▶ sa démarche de partenariat;
- ▶ sa portée géographique;
- ▶ sa perspective stratégique en évolution constante.

4.0 Résultat – Soutien du personnel

4.1 Les clients des projets sont-ils satisfaits de l’orientation, des conseils, de la formation ou des ateliers offerts?

Entrevues

Les gestionnaires et les employés de FedNor ont jugé que la plupart des clients sont satisfaits de l’orientation et des conseils offerts. Plusieurs ont décrit leurs relations étroites avec les clients et ont souligné l’importance de participer dès le départ avec les promoteurs à mesure que les idées de projet se précisent. Plusieurs ne connaissaient pas la formation et les ateliers précis qu’offre FedNor par l’entremise du FDNO, à part quelques ateliers se rattachant au commerce et au tourisme.

Les interviewés des SADC ont eu des réactions partagées lorsqu’on leur a posé la question au sujet de la satisfaction à l’égard de l’orientation, des conseils, de la formation et des ateliers. Certains étaient très satisfaits du soutien et des conseils offerts par FedNor. Bon nombre ne connaissaient pas la formation ou les ateliers qui avaient été offerts. On a mentionné que les frais à engager pour se déplacer sur de longues distances pour assister aux séances de formation étaient une entrave. Certains se sont préoccupés également du fait qu’il semblait y avoir un manque d’uniformité dans les conseils offerts par les employés de FedNor relativement aux critères de sélection des projets et aux questions se rattachant à l’établissement de rapports et aux demandes de remboursement.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

En tout, 86 % des bénéficiaires sondés ont indiqué qu’ils avaient reçu de l’orientation ou des conseils de FedNor. Parmi ceux qui en avaient reçus, 97 % ont indiqué qu’ils avaient suivi ou entendaient suivre ces conseils. Les principales façons de suivre ces conseils étaient les suivantes :

- ▶ pour élaborer des demandes ou des propositions de projets (32 %);
- ▶ pour planifier les projets (17 %);
- ▶ pour trouver des partenaires ou d’autres sources de financement ou d’autres contacts (15 %);
- ▶ pour obtenir de l’information générale sur leurs services et sur la façon de les utiliser ou d’y accéder (13 %);
- ▶ pour remplir divers formulaires (11 %);
- ▶ pour gérer ou mettre en œuvre les projets (11 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des répondants.

Seulement 21 % des bénéficiaires sondés ont indiqué qu’ils avaient reçu une formation ou

assisté à un atelier offert par FedNor. Cependant, de ce nombre, la vaste majorité (91 %) ont indiqué qu'ils avaient utilisé ou qu'ils avaient l'intention d'utiliser ce qu'ils avaient appris. Les principales façons d'appliquer ce qu'ils avaient appris étaient les suivantes :

- pour les activités courantes (23 %);
- pour la gestion ou la mise en œuvre de projets (15 %);
- pour la planification (15 %);
- pour les demandes ou les propositions de projets (10 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des répondants.

Études de cas

Aucun des projets examinés dans les études de cas n'a comporté d'orientation, de formation ou d'ateliers officiels. On a donc interprété la question en lui donnant le sens de fourniture de conseils par les gestionnaires de projets aux demandeurs dans l'établissement de la demande liée au projet.

Divers organismes qui présentent une demande de financement pour leurs projets entretiennent des relations de longue date avec FedNor et ont reçu un financement pour plusieurs projets. Dans l'un des cas examinés, soit le Centre d'innovation de Sault Ste. Marie, l'embauche de huit jeunes stagiaires a été financée par l'entremise de FedNor. Dans bien d'autres cas, les demandeurs connaissent en général les critères de financement et ont besoin de peu d'autres conseils ou de soutien des employés de FedNor. Cependant, dans d'autres cas, les conseils de l'agent de FedNor ont eu un effet important sur la portée du projet. Mentionnons, par exemple, le projet comportant l'établissement d'un plan de SIG dans sept municipalités du district de Parry Sound. Au départ, le canton de l'Archipel avait soumis une demande visant à établir un plan pour son canton uniquement. L'agent de FedNor l'a encouragé à étendre la portée de la demande pour englober sept municipalités locales, qui pourraient toutes bénéficier d'un plan de SIG. Par le truchement du projet révisé, diverses municipalités rurales ont pu mettre leurs ressources en commun pour entreprendre un projet qui a tiré profit de l'expertise en SIG d'un employé du canton de l'Archipel, dans l'intérêt des sept municipalités. Le projet révisé correspondait également à l'objectif de FedNor axé sur l'élaboration de grands projets régionaux, dans la mesure du possible, pour encourager le réseautage et les partenariats entre les petites collectivités du Nord.

4.2 FedNor assure-t-elle un soutien et un suivi adéquats aux représentants des projets?

Initiative d'amélioration des services⁹

Plusieurs questions dans l'enquête de l'Initiative d'amélioration des services traitaient du soutien et du suivi du personnel. Le tableau 11 résume le degré de satisfaction à l'égard des aspects pertinents du soutien et du suivi de FedNor ainsi que l'importance de ces caractéristiques.

Tableau 11 : Satisfaction à l'égard du soutien et du suivi de FedNor et importance de ces deux aspects			
Caractéristique	Satisfaction moyenne (sur 5)	Importance moyenne (sur 5)	Écart dans les services (satisfaction moins importance)
Courtois	46	45	1
Utile	45	48	-3
Compétent	45	48	-3
Avoir des renseignements à jour	43	47	-4
Respectueux	46	45	1
Souple	42	46	-4
Protéger la vie privée et les renseignements personnels	46	46	0
Tenir les clients au courant de l'état d'avancement de leurs demandes	41	47	-6
Offrir des suggestions au sujet des autres services offerts par d'autres organismes	36	41	-5
Relations d'affaires continues avec les clients	44	46	-2
Facile de prendre rendez-vous	42	44	-2

⁹ Dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des services du gouvernement du Canada, des enquêtes de FedNor / Industrie Canada ont été menées auprès des clients et du personnel en 2002. Ces enquêtes visaient à comparer les perceptions des clients et des employés, à déterminer où les succès avaient été réalisés et les possibilités d'amélioration des services de FedNor / Industrie Canada. Pour donner suite à ces enquêtes, FedNor / Industrie Canada a passé un contrat en vue d'une deuxième enquête auprès des clients en 2005. Cette enquête a porté sur 151 clients de FedNor / Industrie Canada qui avaient des projets actifs en 2004. Pour de plus amples renseignements, visiter le site Web à l'adresse : <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/infednor-fednor.nsf/fr/fn02286f.html>

Tableau 11 : Satisfaction à l'égard du soutien et du suivi de FedNor et importance de ces deux aspects			
Caractéristique	Satisfaction moyenne (sur 5)	Importance moyenne (sur 5)	Écart dans les services (satisfaction moins importance)
Dans l'ensemble, à l'égard du service du personnel	44	47	-3
Conseils et soutien stratégiques pour renforcer la proposition	42	46	-4
Conseils et soutien utiles durant le processus de remboursement	43	46	-3
Surveillance régulière et opportune des projets	41	43	-2
Aide pour l'approbation du placement du logo et la conception du matériel promotionnel	37	4	-3
Réponses aux questions	43	48	-5
Renseignements / conseils uniformes	41	47	-6
Communications écrites et orales claires	42	46	-4
Satisfaction à l'égard des communications	44	46	-4
Le personnel a fait un excellent travail	45	s.o.	s.o.
Prestation globale des services de FedNor	44	s.o.	s.o.

Le tableau montre que, même s'il y a des écarts entre la satisfaction des bénéficiaires à l'égard des caractéristiques du soutien et l'importance de ces caractéristiques, dans l'ensemble, les bénéficiaires sondés étaient très satisfaits de tous les aspects du soutien du personnel. Les seules caractéristiques ayant obtenu des évaluations moyennes de moins de 4 (satisfait) étaient celles où il était question d'offrir des suggestions au sujet des services offerts par d'autres organismes et de l'aide par l'agent des communications pour l'approbation du placement du logo et la conception du matériel promotionnel.

Le tableau montre également que les principaux écarts dans le soutien du personnel lorsqu'on compare la satisfaction à ce qui est important se présentent lorsqu'il est question de tenir les clients au courant de l'état d'avancement de leurs demandes, de fournir des renseignements ou des conseils uniformes, d'offrir des suggestions au sujet des services offerts par d'autres organismes, et de répondre aux questions.

Entrevues

Les gestionnaires de FedNor ont souligné que le soutien du personnel était plus intensif à l'étape de l'élaboration du projet. Les agents travaillent alors de façon intensive avec les clients pour s'assurer que ces derniers ont les outils nécessaires pour satisfaire aux exigences de FedNor. Mentionnons, entre autres, l'aide pour mettre au point les buts et les objectifs afin de mieux répondre aux objectifs stratégiques de FedNor; une aide pour trouver d'autres sources de financement et travailler avec ces sources, au besoin, pour s'assurer qu'elles se complètent plutôt que se dédoublent; et une aide tout au long des étapes de rédaction des propositions. Selon les gestionnaires de FedNor, les employés ont fait un travail remarquable à cet égard. Cependant, ils ont jugé que la surveillance et le suivi, après l'approbation d'un projet, étaient assez limités.

Les agents de FedNor ont également parlé du soutien aux représentants de projets en indiquant qu'il était le plus intensif à l'étape de l'élaboration du projet. De nombreux agents entretiennent également des relations continues et de longue date avec les clients. Le soutien et le suivi sont assurés par rapport à des projets précis ainsi que par la participation des agents aux réunions, aux comités directeurs et à divers réseaux et organismes dans les collectivités. Plusieurs agents ont indiqué qu'ils aimeraient offrir plus de soutien et de suivi relativement aux projets, mais que leur temps était limité à cause des demandes exercées par la charge de travail et parfois les considérations d'ordre géographique. Certains ont mentionné qu'il serait bénéfique de mettre plus d'accent sur l'aide après l'approbation du projet.

Les agents ont également parlé en termes positifs de la méthode d'atténuation des risques de FedNor pour l'évaluation des promoteurs de projets. Cette méthode permet de déterminer le niveau de suivi et de soutien qui devrait être offert aux clients afin d'assurer le succès des projets. Les agents de programme se sont également déclarés satisfaits des services offerts par la Révision des remboursements et ont parlé de l'importance de son rôle dans la surveillance des projets.

Dans ce cas également, les réponses des interviewés des SADC étaient mitigées au sujet du niveau de soutien et de suivi offert par FedNor. Près de la moitié étaient très satisfaits et appréciaient le rôle constructif que jouent les agents de FedNor. Parmi les principales sources de préoccupation, soulignées par près de la moitié des interviewés, mentionnons la frustration à l'égard de la lenteur de l'approbation des projets et des remboursements ainsi que des exigences astreignantes en matière d'établissement de rapports. Quelques-uns ont mentionné qu'ils aimeraient que FedNor soit plus présente dans leur collectivité.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

On a demandé aux bénéficiaires sondés d'indiquer quel soutien ils avaient reçu du personnel de FedNor durant et après le projet. Seulement 8 % ont indiqué qu'ils n'avaient reçu aucun soutien et 2 % ne savaient pas sous quelle forme ils avaient reçu un soutien. Cependant, 4 % ont indiqué que les employés les avaient « soutenus par tous les moyens possibles ». Voici les réponses les plus fréquentes :

- ▶ une aide et un encadrement relativement à l'établissement des rapports; s'assurer que des rapports sont présentés; une aide avec les demandes de remboursement (25 %);
- ▶ une aide pour préparer les propositions ou obtenir un financement; comment remplir le formulaire de demande; comment se conformer aux exigences relatives à la présentation d'une demande (25 %);
- ▶ fournir des conseils; répondre aux questions; offrir des suggestions (24 %);
- ▶ participation aux réunions; contacts réguliers; visites sur place; autres communications personnelles (22 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des répondants.

Lorsqu'on leur a demandé à quel point ils étaient satisfaits du soutien et du suivi offerts, 39 % des bénéficiaires ont indiqué qu'ils étaient extrêmement satisfaits tandis que 41 % ont donné une évaluation de 8 ou 9 sur 10. Seulement 5 % ont donné une évaluation de 5 ou moins (soit insatisfaction). Dans l'ensemble, le degré de satisfaction moyen s'établissait à 8,7 sur 10, ce qui est très élevé.

Lorsqu'on leur a demandé comment ils avaient bénéficié du soutien et du suivi du personnel, seulement 5 % ont répondu qu'ils n'en avaient pas bénéficié, tandis que 2 % ne savaient pas comment ils en avaient bénéficié. Le plus souvent, les avantages tirés du soutien et du suivi des employés étaient les suivants :

- ▶ le projet a réussi, a atteint ses buts, c'était un meilleur projet grâce au soutien (20 %);
- ▶ l'organisme a été en mesure de réaliser le projet (20 %);
- ▶ l'organisme a accédé aux fonds (19 %);
- ▶ des emplois ont été créés (10 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des répondants.

Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient reçu suffisamment de soutien et de suivi, 84 % ont

indiqué que le niveau avait été suffisant. Dans le cas des quelques bénéficiaires qui ont indiqué ne pas avoir reçu assez de soutien, voici les incidences négatives qui en ont résulté, d'après eux :

- ▶ des retards /des échéances ratées (33 % de ceux qui ont indiqué ne pas avoir reçu assez de soutien);
- ▶ a ajouté de la confusion / de la complexité au processus (26 %);
- ▶ a créé plus de travail pour nous (22 %);
- ▶ incapable de réaliser le projet (11 %).

Études de cas

Les données provenant des études de cas montrent que les représentants de FedNor offrent souvent une surveillance et un soutien continus aux organismes qui reçoivent un financement. Parfois, ce soutien prend la forme d'une aide pour remplir les demandes en vue d'obtenir un financement supplémentaire afin d'appuyer l'objectif global de l'organisme et, par leur truchement, de réaliser le mandat global de FedNor. Un parfait exemple est l'octroi d'un financement à Keewaytinook Okimakanak (K-Net) afin d'installer du matériel de télé-médecine dans sept Premières nations éloignées. Ce projet s'inscrit dans une bien plus grande initiative de FedNor et de Bell Canada, qui prévoit l'octroi de 20 millions de dollars sous la forme d'une infrastructure régionale de télécommunications. Ce projet en particulier vient appuyer le projet de 6 millions de dollars, K-Net, du Fonds pour l'adaptation des soins de santé primaires de Santé Canada afin d'établir des services de télé-médecine permanents dans les 18 autres Premières nations éloignées dans la zone de Sioux Lookout qui sont dépourvues de ce service. Un autre exemple est l'octroi d'un financement, par l'entremise de plusieurs projets, au Centre d'innovation de Sault Ste. Marie pour embaucher un nombre total de huit jeunes stagiaires. Presque tous les stagiaires sont demeurés dans le Nord. Dans le cas de la construction du complexe muséal à Gore Bay, il s'agit tout simplement du dernier parmi divers projets financés par FedNor qui portent sur le développement d'installations muséales et de centres d'interprétation dans les collectivités de l'île Manitoulin, afin de faire de l'île un lieu d'attraction touristique.

4.3 Combien d'objectifs ont été atteints dans le Plan d'amélioration des services?

Aperçu

Le Plan d'amélioration des services (PAS) de FedNor englobe les services qu'offre FedNor pour tous ses programmes. Donc, même si la question était comprise dans cette évaluation du FDNO, il est important de souligner que les preuves présentées dans cette section ne se limitent pas au rendement du FDNO, mais qu'elles se rapportent plutôt au rendement organisationnel. Par exemple, les données sur le délai de traitement des

remboursements comprend tous les remboursements de FedNor, qu'il s'agisse de projets liés au FDNO, de remboursements liés aux autres programmes de FedNor, comme le Programme de développement des collectivités, ou même de remboursements se rattachant à l'impartition des services.

De plus, les données d'enquête présentées sont basées sur deux enquêtes menées auprès des clients de FedNor et ne se limitent donc pas aux clients du FDNO.

Néanmoins, le gros des activités de FedNor à cet égard comprennent les services du FDNO.

Initiative d'amélioration des services¹⁰

Le plan de l'Initiative d'amélioration des services (IAS) de FedNor indique cinq priorités. Le tableau 12 donne un sommaire du rendement en fonction de ces priorités.

Tableau 12 : Rendement de l'Initiative d'amélioration des services en fonction des priorités
Priorité 1 : Réduire le délai de traitement des propositions
Dans l'enquête de l'IAS de 2001-2002, 21 % des clients étaient très satisfaits du délai de traitement des demandes; dans celle de 2004-2005, la proportion de clients très satisfaits est passée à 32 %, soit une augmentation de 11 % du degré de satisfaction. La moyenne globale s'est accrue également de 3,4 à 3,8 sur 5, ou une augmentation de 10 % du degré de satisfaction moyen (cette augmentation est significative).
Priorité 2 : Améliorer le processus global d'évaluation des demandes et des propositions
La satisfaction à l'égard des divers aspects du processus d'évaluation des demandes et des propositions n'a pas changé sensiblement entre les enquêtes de 2001-2002 et de 2004-2005. Les clients (2004-2005) sont, en moyenne, satisfaits de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none">▶ les employés de FedNor / IC ont offert des conseils et un soutien stratégiques pour renforcer leur proposition (moyenne de 4,2);▶ le processus de demande et d'évaluation de FedNor / IC était juste (moyenne de 4,2);▶ l'information dont ils avaient besoin pour soumettre une demande était disponible (moyenne de 4,1);▶ les documents de demande étaient faciles à comprendre (moyenne de 4);▶ dans l'ensemble, à l'égard du processus de demande et d'évaluation (moyenne de 4);▶ le délai de traitement des demandes était acceptable (moyenne de 3,8).
Priorité 3 : Réduire le délai de traitement des remboursements

¹⁰ Jusqu'à présent, l'Initiative d'amélioration des services a produit deux sondages dont les résultats ont été publiés dans deux différents rapports, en 2002 et en 2005. L'information de base concernant la taille des échantillons se trouve à la section sur la méthodologie. D'autres renseignements concernant les études elles-mêmes se trouvent dans les deux rapports.

Tableau 12 : Rendement de l'Initiative d'amélioration des services en fonction des priorités
<p>En 2001-2002, le délai de traitement moyen des remboursements était de 45,42 jours. L'enquête auprès des clients en 2001-2002 a révélé que 32 % des répondants étaient satisfaits de la rapidité du processus de remboursement et que 29 % étaient très satisfaits à l'égard de l'étape globale de révision des remboursements de leur projet. Compte tenu du degré de satisfaction et de l'importance de cet aspect pour les clients, le délai de traitement des remboursements a été jugé une priorité en matière d'amélioration des services.</p> <p>En 2004-2005, le délai de traitement moyen des remboursements était de 57,13 jours (une augmentation de 26 % par rapport à 2001-2002). L'enquête auprès des clients en 2004-2005 a révélé que 37 % des répondants étaient très satisfaits de la rapidité du processus de remboursement (une augmentation de 5 % du degré de satisfaction – ce qui n'est pas significatif). De plus, 33 % des répondants étaient très satisfaits de l'étape de révision des remboursements de leur projet en 2004-2005 (une augmentation de 4 % de la satisfaction globale – ce qui n'est pas significatif). <u>Cependant</u>, compte tenu du degré de satisfaction et de l'importance de cet aspect pour les clients, le délai de traitement des remboursements n'a <u>pas</u> été jugé une priorité en matière d'amélioration des services en 2004-2005.</p>
Priorité 4 : Améliorer le processus global de révision des remboursements
<p>Le degré de satisfaction à l'égard de divers aspects du processus de révision des remboursements n'a pas changé considérablement durant la période allant de l'enquête de 2001-2002 à celle de 2004-2005. En 2004-2005, les clients ont déclaré être satisfaits des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ les employés de FedNor ont offert des conseils et un soutien utiles durant le processus de remboursement (moyenne de 4,3);▶ il était facile de trouver les logos approuvés par FedNor sur le site Web de FedNor (moyenne de 4,3);▶ l'information nécessaire afin de traiter un remboursement était accessible (moyenne de 4,1);▶ FedNor a surveillé les projets de façon régulière et opportune (moyenne de 4,1);▶ dans l'ensemble, à l'égard de l'étape de révision des remboursements du projet (moyenne de 4);▶ le processus de remboursement de FedNor était rapide (moyenne de 3,9);▶ les exigences au sujet des annonces de projets / des communications étaient claires (moyenne de 3,9);▶ les formulaires étaient faciles à comprendre et à remplir (moyenne de 3,7);▶ l'agent de communication a offert une aide pour l'approbation du placement du logo et la conception du matériel promotionnel (moyenne de 3,7);▶ l'annonce publique des projets était bien organisée (3,4).
Priorité 5 : Améliorer les communications avec les clients
<p>Le degré de satisfaction à l'égard de divers aspects des communications n'a pas changé considérablement durant la période allant de l'enquête de 2001-2002 à celle de 2004-2005. En 2004-2005, les clients ont déclaré être satisfaits des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ ils avaient le choix entre l'anglais ou le français (moyenne de 4,7);▶ on a répondu aux questions (moyenne de 4,3);▶ on pouvait facilement découvrir comment obtenir un service de FedNor (moyenne de 4,3);▶ dans l'ensemble, à l'égard des communications (moyenne de 4,3);▶ les communications écrites et verbales étaient claires (moyenne de 4,2);▶ ils ont reçu de l'information / des conseils uniformes (moyenne de 4,1).

Tous les résultats pertinents de l'enquête de l'Initiative d'amélioration des services sont présentés de façon sommaire dans le tableau 13 qui suit :

Tableau 13 : Satisfaction en 2002 et en 2005 à l'égard des caractéristiques du service de FedNor en fonction des priorités			
Caractéristiques	Satisfaction moyenne en 2002 (sur 5)	Satisfaction moyenne en 2005 (sur 5)	Changement significatif
Priorité 1 : Réduire le délai de traitement des propositions			
Le délai de traitement des demandes était acceptable.	34	38	Oui
Priorité 2 : Améliorer le processus global d'évaluation des demandes et des propositions			
Les employés de FedNor / IC ont offert des conseils et un soutien stratégiques pour renforcer leur proposition.	41	42	Non
Le processus de demande et d'évaluation de FedNor / IC était juste.	43	42	Non
L'information dont ils avaient besoin pour soumettre une demande était accessible.	42	41	Non
Les documents de demande étaient faciles à comprendre.	39	4	Non
Dans l'ensemble, à l'égard du processus de demande et d'évaluation	41	4	Non
Priorité 3 : Réduire le délai de traitement des remboursements			
Le processus de remboursement de FedNor était rapide.	36	39	Non
Priorité 4 : Améliorer le processus global de révision des remboursements			
Les employés de FedNor ont offert des conseils et un soutien utiles durant le processus de remboursement.	43	43	Non
On pouvait trouver facilement les logos approuvés par FedNor sur le site Web de FedNor.	42	43	Non
L'information nécessaire pour traiter un remboursement était accessible.	42	41	Non
FedNor a surveillé les projets de façon régulière et opportune.	41	41	Non
Dans l'ensemble, à l'égard de l'étape de la révision des remboursements du projet	39	4	Non
Les exigences concernant les annonces de projets et les communications étaient claires.	41	4	Non

Tableau 13 : Satisfaction en 2002 et en 2005 à l'égard des caractéristiques du service de FedNor en fonction des priorités			
Caractéristiques	Satisfaction moyenne en 2002 (sur 5)	Satisfaction moyenne en 2005 (sur 5)	Changement significatif
Les formulaires étaient faciles à comprendre et à remplir.	36	37	Non
L'agent de communication a offert une aide pour l'approbation du placement du logo et la conception du matériel promotionnel.	38	37	Non
L'annonce publique des projets était bien organisée.	37	34	Non
Priorité 5 : Améliorer les communications avec les clients			
Ils avaient le choix entre l'anglais ou le français.	46	47	Non
On a répondu aux questions.	43	43	Non
On pouvait facilement découvrir comment obtenir un service de FedNor.	43	43	Non
Dans l'ensemble, à l'égard des communications	43	43	Non
Les communications écrites et verbales étaient claires.	41	42	Non
Ils ont reçu de l'information et des conseils uniformes.	41	41	Non

Entrevues

La majorité des gestionnaires et des employés interviewés avaient des connaissances générales au sujet du Plan d'amélioration des services de FedNor, indiquant que l'attention était mis en particulier sur l'amélioration du délai d'approbation des projets et de remboursement. La plupart savaient que des changements avaient été apportés aux codes du programme pour saisir avec plus d'exactitude le cycle de vie des propositions de projets et pour refléter la situation lorsque les propositions soumises sont incomplètes et qu'il faut obtenir plus de renseignements du promoteur.

Selon les gestionnaires, des progrès importants ont été réalisés et, dans certains cas, le degré de satisfaction était si élevé qu'on ne pouvait pas vraiment apporter d'amélioration. Cependant, de l'avis général, il restait du travail à faire du côté du processus de révision des remboursements.

Les agents ont indiqué que des améliorations avaient été apportées au processus et ils ont parlé de la bonne relation de travail entre les agents de programme et le personnel affecté

aux remboursements. Les interviewés ont mentionné que l'organisation s'est engagée à trouver continuellement des façons d'améliorer les processus administratifs. Les agents de programme s'efforcent également de rencontrer personnellement les nouveaux clients dès le début du projet pour s'assurer que les exigences en matière d'établissement de rapports sont claires. Ils invitent souvent un représentant du groupe de la révision des remboursements à ces discussions. Les agents de programme étaient satisfaits également des messages électroniques qu'ils reçoivent à titre de rappel pour les prévenir de la date d'échéance pour la présentation de rapports par les clients.

4.4 Le personnel offre-t-il un soutien dans les deux langues officielles?

Examen de la base de données

La base de données des bénéficiaires de FedNor indique qu'il y a 91 clients francophones et 984 clients anglophones. Donc, selon les données, 8,5 % des clients sont francophones. Selon la liste d'employés de FedNor, il y a 29 agents unilingues (anglophones) et 16 agents bilingues. Donc, 35,5 % des agents peuvent offrir des services à la proportion de 8,5 % de clients francophones. Fait digne de mention, les ressources bilingues sont facilement accessibles à tous les niveaux parmi les gestionnaires et les employés.

Initiative d'amélioration des services

Les deux enquêtes de l'IAS ont révélé que les clients étaient très satisfaits d'avoir le choix entre l'anglais ou le français. En 2001-2002, cette proposition était de 72 % et en 2004-2005, de 74 %.

Entrevues

On a demandé aux gestionnaires et aux employés de FedNor s'ils étaient en mesure d'offrir des services dans les deux langues officielles aux clients. Moins de la moitié des interviewés ont déclaré être bilingues. Cependant tous les interviewés ont indiqué que cela n'avait jamais été un problème et que, si un client francophone avait besoin des services en français, le personnel était disponible pour répondre à ces besoins.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

En tout, 86 % des bénéficiaires sondés ont répondu qu'ils préféreraient traiter avec les employés de FedNor en anglais et 11 %, en français; 3 % n'avaient aucune préférence. Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient pu obtenir un soutien dans la langue officielle de leur choix, une majorité écrasante de 97 % a répondu oui. Cependant, ceux qui préféreraient traiter en français étaient significativement moins portés à être en mesure de recevoir un soutien dans la langue de leur choix comparativement à leurs homologues anglophones. Néanmoins, comme le montre le tableau 14, la vaste majorité des clients francophones et

anglophones ont été en mesure de recevoir un soutien du personnel dans la langue officielle de leur choix.

Tableau 14 : Capacité à obtenir un soutien du personnel dans la langue de son choix		
Capable d'obtenir un soutien du personnel dans la langue de son choix	Langue de son choix	
	Français	Anglais
Oui	91 %	99 %
Parfois	5 %	*
Non	4 %	0 %
Ne sait pas	0 %	*

* dénote moins de 1 %

4.5 Conclusions – Soutien du personnel

2. Le rôle des employés de FedNor, notamment des agents de programme, est déterminant pour le succès de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets. Plusieurs aspects importants du soutien du personnel contribuent à ce succès :
 - ▶ les conseils et l'orientation étendus qu'offrent les agents dans l'élaboration de propositions;
 - ▶ la diligence raisonnable exercée par les agents de programme en voyant, non seulement à ce que le financement du FDNO ne dédouble ni ne chevauche d'autres sources de financement, mais à ce que le client connaisse toutes les autres sources potentielles de financement et y ait accès;
 - ▶ la présence locale des agents de programme;
 - ▶ la relation continue des employés avec certains clients;
 - ▶ la capacité d'offrir des services dans la langue officielle de choix.

Cependant, il existe des préoccupations au sujet de certains aspects du soutien offert en ce qui concerne la mise en œuvre, la surveillance et le suivi des projets. Mentionnons, entre autres :

- ▶ un certain manque d'uniformité parmi les agents de programme dans l'application des critères ainsi que dans le niveau et le genre de soutien offerts durant le projet;
- ▶ la charge de travail ne permet pas toujours aux agents de programme d'offrir le niveau adéquat de surveillance et de suivi qu'ils (et les autres) jugent nécessaire.

3. On a réussi à donner suite à toutes les priorités énoncées dans le Plan de l'Initiative d'amélioration des services, sauf en ce qui concerne le délai de traitement des remboursements. Cependant, on ne juge plus que ce délai est une priorité en matière d'amélioration des services, selon le point de vue des clients. S'il en est ainsi, c'est que les clients sont légèrement plus satisfaits du rendement de FedNor à cet égard et ils ne croient pas que cette caractéristique des services soit aussi importante qu'elle l'était durant les premières années.

5.0 Résultats – Succès

5.1 FedNor a-t-elle contribué au développement et au maintien d'entreprises nouvelles et existantes?

Examen des documents

Par l'entremise du FDNO, FedNor offre une aide indirecte aux organismes non gouvernementaux par :

- ▶ la capitalisation directe des SADC (complément du fonds de placement des SADC);
- ▶ la réserve pour les pertes sur prêts des coopératives de crédit;
- ▶ la réserve pour les pertes sur prêts de la BDC.

Ces organismes, à leur tour, utilisent les fonds du FDNO pour offrir une aide aux organismes non gouvernementaux pour le développement de nouvelles entreprises et le maintien des entreprises existantes. Ces entreprises privées sont des bénéficiaires secondaires du financement du FDNO. Ainsi, FedNor a des rapports et des données provenant des SADC, des coopératives de crédit et de la BDC sur le financement et sur ses incidences.

Un examen et une évaluation indépendantes de l'efficacité du programme de réserve pour les pertes sur prêts des coopératives de crédit ont été réalisés en novembre 2003. L'étude a conclu que le financement accordé en vertu du programme de financement avait contribué à la création et au maintien d'emplois. Les commentaires des participants au programme ont indiqué un degré élevé de satisfaction, et on a seulement formulé des recommandations mineures au sujet des projets et des dépenses admissibles, des taux d'intérêt et des périodes d'amortissement des prêts.¹¹

FedNor a mené également un examen indépendant de l'efficacité du programme de prêt établi avec la Banque de développement du Canada. Le programme de prêt a été conçu pour aider les PME du Nord de l'Ontario. On a octroyé 25 prêts en vertu du programme (pour une valeur totale de 2 621 500 \$). Cependant, il n'y a eu aucun participant au programme depuis juillet 2004. L'évaluation de septembre 2005 comportait diverses recommandations concernant l'avenir du programme. Il a été recommandé que, si l'on décidait de poursuivre le programme, on devrait étendre ses critères d'admissibilité concernant les projets, on devrait multiplier les efforts de marketing au sein de la BDC, on devrait modifier le programme pour offrir un financement assimilable à des prises de participation et un financement par actions, et on devrait mettre en œuvre diverses

¹¹ KPMG, *Evaluation of Credit Union Lending Program*, le 12 novembre 2003.

améliorations liées à l'administration et à l'établissement de rapports.¹²

Examen des données

Les données montrent que 32 « projets » ont été financés avec les SADC, la BDC et les coopératives de crédit, ce qui représente une aide totale de 27 483 930 \$ du FDNO.

Les SADC du Nord de l'Ontario ont reçu une aide totale à la capitalisation du FDNO de 11 892 180 \$ (capitalisation directe et compléments spéciaux de la capitalisation). Il est impossible de déterminer les incidences de ces « compléments », vu que les SADC ne font pas le suivi des projets financés par la voie de leur fonds de capitalisation du FDNO séparément de leur fonds de placement. Cependant, les SADC déclarent le rendement de leurs activités de placement qui est résumé au tableau 15.

Tableau 15 : Rendement des activités de placement des SADC (de 2002-2003 à 2004-2005)	
Domaine de rendement	Résultat
Démarrage d'entreprises	488
Maintien d'entreprises	458
Expansion d'entreprises	347
Nombre total d'entreprises soutenues	1 293
Emplois créés	2 124
Emplois maintenus	4 277
Nombre total des emplois créés et maintenus	6 401
Fonds réunis – capitaux propres du propriétaire	37 193 602 \$
Fonds réunis – tierces parties	52 507 462 \$
Total - fonds réunis	89 701 064 \$

Entrevues

Les gestionnaires et les employés ont souligné le rôle de FedNor qui collabore avec le secteur à but non lucratif pour atteindre des résultats qui créent un climat où les entreprises nouvelles et existantes peuvent prendre de l'essor et prospérer. À cet égard, le FDNO contribue de façon indirecte aux entreprises privées. Les SADC et d'autres intervenants ont fourni de nombreux exemples qui mettent en évidence la façon dont FedNor a contribué à la création d'entreprises nouvelles et au maintien d'entreprises

¹² KPMG, *Evaluation of BDC Loan Loss Reserve*, le 21 septembre 2005.

existantes. Par exemple, voici des domaines où FedNor a offert un soutien :

- ▶ la Sudbury and Area Mining and Supply Association, qui a pour mission d'offrir des fournitures, des produits et des services parmi les plus innovateurs et de la plus grande qualité possible se rattachant aux services sur les marchés intérieurs et internationaux;
- ▶ l'initiative Découvrons l'Abitibi, un projet de collaboration avec les partenaires des secteurs provincial, municipal et privé pour coordonner et diriger des enquêtes géoscientifiques intégrées de la ceinture de roches vertes de l'Abitibi du Nord-Est de l'Ontario afin de fournir les outils pour découvrir de nouvelles richesses minérales et générer des investissements dans la région;
- ▶ des enquêtes sur le maintien et l'expansion d'entreprises dans diverses localités (dont Kenora, Dryden et Red Lake) permettent de cerner les questions pertinentes et d'aboutir à l'établissement de plans d'action;
- ▶ un soutien à divers centres de services aux entreprises, organismes de développement économique et SADC;
- ▶ l'industrie du film et de la télévision;
- ▶ le Shania Twain Centre et la Sudbury Art Gallery;
- ▶ une étude de faisabilité pour le Group Health Centre;
- ▶ une vidéo éducative pour l'Ontario Mining Association;
- ▶ le projet Branché sur le *BOIS!* du Conseil canadien du bois afin de promouvoir l'utilisation du bois dans les édifices non résidentiels;
- ▶ une aide à une organisation des Premières nations pour stabiliser un comptoir de produits naturels qui joue maintenant le rôle de magasin pilier au centre-ville;
- ▶ le développement d'un abattoir et d'une boulangerie dans une communauté des Premières nations;
- ▶ l'établissement d'un centre d'appels Teletech à Timmins, qui est maintenant un employeur majeur;
- ▶ l'association Iroquois Cranberry Growers, qui a reçu une aide au financement pour améliorer le matériel de transformation avec une trieuse optique.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

En tout, 23 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que leur projet comportait la création de nouvelles entreprises. Ces bénéficiaires ont également déclaré que le projet avait mené à la création, en moyenne, de 3,4 nouvelles entreprises (de 0 à 30) par projet. Pour l'échantillon de l'enquête, cela a représenté la création d'un nombre total de 124 nouvelles entreprises. De plus, ces nouvelles entreprises ont créé, en moyenne, 13,1 emplois ou un nombre total de 470 emplois.

Comme il a déjà été mentionné, 54 organismes non gouvernementaux ont reçu une aide du FDNO. De ce nombre, 20 ont participé à l'enquête dans le cadre de cette évaluation. Le tableau 16 montre la croissance dans les organismes non gouvernementaux sondés.

Tableau 16 : Croissance dans les organismes non gouvernementaux financés par le FDNO (base : échantillon de l'enquête)			
	Avant le projet	Maintenant	Changement
Employés à temps plein			
Moyenne	7	85	15
Somme	133	170	37
Employés à temps partiel			
Moyenne	5	125	75
Somme	10	25	15

On a également demandé à ces organismes si le projet leur avait permis de maintenir certains de leurs employés existants. En tout, 53 % ont répondu oui et ont déclaré que le projet leur avait permis de maintenir, en moyenne, 2,6 employés à temps plein et aucun employé à temps partiel. Cela représente le maintien d'un nombre total de 26 emplois à temps plein dans les organismes non gouvernementaux sondés.

Études de cas

Les projets examinés ont montré que les projets liés au FDNO permettent de maintenir et de créer des entreprises dans le Nord de l'Ontario de diverses façons, directes et indirectes. Deux des projets ont financé des initiatives de démarrage dans le secteur privé qui, si elles connaissent le succès, se traduiraient directement par de nouvelles entreprises dans le Nord de l'Ontario. L'une d'entre elles a déjà fait ses preuves, tandis que l'autre vient de terminer l'étape de la validation de principe et voit à la mise au point de produits. Un autre projet a permis d'attirer de nouvelles entreprises dans le Nord de l'Ontario par un plan de marketing efficace qui décrit les perspectives d'affaires dans la région. Plusieurs commerces au détail sont ensuite venus s'installer dans la ville, qui emploieront des

centaines de personnes. Ce regain d'activité économique généré par ces nouvelles entreprises locales aidera également les entreprises locales existantes à survivre et à prendre de l'essor.

Deux autres projets ont contribué au maintien et à la création d'entreprises indirectement par une augmentation du tourisme. Les visiteurs dépensent leur argent en hébergement et en repas, et sous la forme d'autres achats chez les détaillants. Ces dépenses contribuent au maintien et à l'expansion d'entreprises existantes, voire à la création de nouvelles entreprises touristiques.

Le tableau 17 résume la contribution de chaque projet étudié au maintien d'entreprises existantes et à la création de nouvelles entreprises.

Tableau 17 : Contribution de chaque projet étudié		
Étude de cas	Maintien et expansion d'entreprises existantes	Création de nouvelles entreprises
Plan stratégique de SIG dans Simcoe-Ouest	Mineure - de façon indirecte par une amélioration de la planification municipale	Mineure - de façon indirecte par une amélioration de la planification municipale
Centre d'innovation de Sault Ste. Marie - jeune stagiaire	Moyenne - de façon directe par l'établissement de nouvelles capacités	Aucune
Entreprise privée - jeune stagiaire	Majeure - de façon directe par la mise au point de nouveaux produits et de nouvelles applications	Aucune
Construction d'un complexe muséal au Gore Bay Heritage Centre	Majeure - de façon indirecte par une augmentation du tourisme	Majeure - de façon indirecte par une augmentation du tourisme
Sault Ste. Marie - initiative de tourisme durant l'hiver 2003-2004	Majeure - de façon indirecte par une augmentation du tourisme	Mineure - de façon indirecte par la création de nouvelles attractions touristiques durant l'hiver
Développement de la technologie et du contenu pour les services de télévision « Chilly Beach » à Sudbury	Mineure - par la vente de produits et de services à la nouvelle entreprise et aux nouveaux employés dans la région	Majeure – création d'une nouvelle capacité de production multimédia
Mise au point d'outils de diagnostic ultra-sensibles pour la détection du cancer	Aucune	Majeure – création d'une nouvelle entreprise biopharmaceutique

Tableau 17 : Contribution de chaque projet étudié		
Étude de cas	Maintien et expansion d'entreprises existantes	Création de nouvelles entreprises
Établissement d'un plan de marketing et de son contenu pour la région de Timmins	Majeure - par la construction de nouveaux édifices, l'achat de matériel et de services, et les ventes au détail aux nouveaux employés	Majeure - par l'attraction de nouveaux détaillants et d'autres entreprises dans la collectivité
Fourniture de matériel de télé-médecine à sept Premières nations éloignées dans le Nord-Ouest de l'Ontario	Mineure - par la formation du personnel relative à l'utilisation du matériel de télécommunications	Aucune

5.2 FedNor a-t-elle amélioré la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario?

Entrevues

Comme il a été mentionné plus tôt, FedNor contribue de façon indirecte à la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario. Les interviewés ont donné des exemples comme le soutien de FedNor aux réseaux commerciaux et aux missions commerciales, ainsi que les services de formation sur la gestion d'entreprise offerts par ses partenaires. Le soutien et la participation de FedNor à la Foire royale d'hiver est un exemple donné par quelques interviewés d'initiative importante pour amener les entreprises du Nord de l'Ontario à Toronto et les faire connaître dans le Sud de l'Ontario et sur le marché international. Les interviewés ont discuté de diverses retombées directes et indirectes pour les entreprises du Nord de l'Ontario. Ils ont déclaré que les missions commerciales à l'étranger et le rôle joué par les conseillers commerciaux qui travaillent directement avec les entreprises apportent une contribution importante en vue d'augmenter la compétitivité des entreprises. Les intervenants et les SADC, en général, ont eu plus de difficulté à donner des exemples précis ou à se prononcer sur la contribution de FedNor à la compétitivité des entreprises.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

L'enquête auprès des bénéficiaires a mesuré l'effet de FedNor sur la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario en posant des questions aux organismes non gouvernementaux sur leur chiffre d'affaires brut et leurs profits avant leur demande à FedNor pour le projet, de même que maintenant. Les résultats démontrent que FedNor a contribué à une compétitivité accrue, comme en fait foi le tableau 18.

Tableau 18 : Changement dans le chiffre d'affaires brut des organismes non gouvernementaux financés par le FDNO			
	Échantillon de l'enquête (20 entreprises)		
	Avant le projet	Maintenant	Changement
Moyenne	\$93,165.0	\$984,401.24	+\$191,235.64
Somme	\$15,863,312.00	\$16,734,821.00	+\$871,509.00

Les résultats de l'enquête ont révélé que plusieurs bénéficiaires du secteur privé ont enregistré des réductions sensibles de leur rentabilité ou même des pertes.¹³

En tout, 55 % des organismes non gouvernementaux sondés ont indiqué que le projet lié au FDNO avait contribué à l'essor de leur entreprise par d'autres façons. Les réponses étaient assez particulières à chaque organisme, mais elles faisaient mention de la croissance de l'emploi, de nouveaux services et de nouvelles capacités.

Une proportion totale de 71 % des organismes non gouvernementaux ont également déclaré que leur organisme avait mis au point un produit, un processus ou un service grâce au projet.

Études de cas

Trois des études de cas se rattachaient à des projets touchant des entreprises privées, toutes essentiellement des entreprises nouvelles engagées dans la mise au point de produits et de services nouveaux et innovateurs. Dans le cas de March Entertainment, la technologie innovatrice mise au point s'est déjà révélée un succès commercial et a contribué à la production de programmes animés pour Internet et la télévision à un coût correspondant à près de 60 % de celui de la démarche précédente. Comme indication de sa compétitivité, l'entreprise produit maintenant des programmes animés pour d'autres entreprises en sous-traitance, de même que pour elle-même. Ces études de cas ont été abordées dans la section précédente (section 5.1) traitant de la création de nouvelles entreprises.

¹³ Il n'est pas possible de déterminer, dans le cadre de cette évaluation, les raisons de ces pertes. Cependant, deux répondants sur douze ont rapporté des pertes au cours du plus récent exercice financier, et quatre sur douze ont enregistré une baisse de leur rendement.

5.3 FedNor a-t-elle 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)?

Examen des documents

On a réalisé des évaluations annuelles du Programme de jeunes stagiaires. Voici un tableau qui présente certains des principaux renseignements et résultats.

Tableau 19 : Principaux renseignements concernant les évaluations annuelles du Programme de jeunes stagiaires			
	2002	2003	2004
Nombre de stagiaires participant à l'enquête	96	69	112
Nombre de représentants des organismes d'accueil	160	30	114
Nombre d'organismes d'accueil satisfaits	93 %	93 %	96 %
Nombre de jeunes satisfaits	88 %	97 %	92 %
Pourcentage qui ont indiqué qu'ils seraient employés après leur stage	72 %	71 %	65 %

Examen des données

Comme il a été mentionné auparavant, FedNor a offert une aide à la réalisation de 347 projets sur le capital humain. Des groupes de clients spéciaux y ont participé comme le montre le tableau 20.

Tableau 20 : Projets sur le capital humain par groupe cible		
Groupe cible	N^{bre} de projets	% de projets sur le capital humain
Jeunes	340	98 %
Femmes	2	1 %
Autochtones	43	12 %
Francophones	20	6 %
Aucun groupe cible en cause	6	2 %
Total	347	100 %

Remarque : Il est possible que le total donne plus de 100 % vu que certains projets pouvaient cibler plusieurs groupes.

Entrevues

Tous les interviewés connaissaient très bien le Programme de jeunes stagiaires de FedNor et ont souligné qu'il avait connu beaucoup de succès pour ce qui est de perfectionner les compétences des jeunes et de s'attaquer au problème de l'exode des jeunes du Nord de l'Ontario. Le Programme de jeunes stagiaires joint également d'autres groupes cibles de FedNor : les francophones, les femmes, les Premières nations et d'autres groupes autochtones. Bon nombre des interviewés avaient également une connaissance du programme, car ils avaient utilisé des jeunes stagiaires dans leur organisation. Quoique satisfaits du programme, plusieurs estimaient qu'il devrait y avoir une plus grande souplesse en ce qui concerne la durée des stages. Certains estimaient que, dans certains cas, il serait particulièrement bénéfique de prévoir un stage de plus d'un an si celui-ci se rattachait à la réalisation d'un projet précis. On a également suggéré de prévoir une période de chevauchement pour les stagiaires afin que le stagiaire puisse offrir, avant son départ, une formation quelconque au nouveau stagiaire. Une personne a indiqué qu'il serait bon que les SADC administrent le Programme de jeunes stagiaires pour accélérer le processus de demande.

Parmi les autres initiatives destinées aux jeunes que les interviewés ont mentionnées, on compte le soutien de FedNor aux concours de plans d'affaires, le « Scoops Program » qui s'adresse aux jeunes à risque, la collaboration avec le Mineral Council Cluster pour combler les écarts dans le personnel hautement qualifié, la mise sur pied d'un établissement de formation pour les soudeurs, les simulateurs de formation pour l'industrie forestière, le soutien aux établissements d'enseignement pour améliorer leur capacité en matière de cours en ligne afin que les jeunes puissent demeurer dans leur collectivité, et les efforts visant à encourager les jeunes à poursuivre une carrière dans les domaines des soins de santé et de l'exploitation minière. La plupart des interviewés estimaient que FedNor ne ciblait pas les femmes en particulier, bien qu'un soutien soit offert aux organismes pour le réseautage des femmes d'affaires et des initiatives de microfinancement.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

L'enquête auprès des bénéficiaires a révélé que 49 % des projets ont permis d'attirer de nouveaux employés dans l'organisme financé, 39 % ont contribué au maintien du personnel existant dans cet organisme et 53 % ont mené au perfectionnement des employés existants. Seulement 23 % des projets ne comportaient aucune forme de capital humain. Le sommaire des résultats est présenté au tableau 21.

Tableau 21 : Effet des projets sur l'attraction, le maintien et le perfectionnement du capital humain			
Groupe cible	Échantillon de l'enquête		
	% de l'incidence	Moyenne	Somme
Attraction de nouveaux employés dans l'organisation			
Jeunes	30 %	12	111
Femmes	32 %	13	123
Autochtones	8 %	7	63
Francophones	13 %	6	53
Total	49 %	3	293
Maintien des employés existants dans l'organisation			
Jeunes	12 %	7	58
Femmes	26 %	17	130
Autochtones	7 %	12	91
Francophones	11 %	5	40
Total	39 %	52	408
Perfectionnement des employés existants dans l'organisation			
Jeunes	17 %	8	77
Femmes	44 %	8	80
Autochtones	13 %	5	50
Francophones	13 %	4	412
Total	53 %	58	604

Dans le cas des jeunes stagiaires, 72 % des répondants ont indiqué que les jeunes avaient obtenu un emploi continu après le stage, comme suit :

- ▶ 51 % dans l'organisme financé (45 % dans le domaine de compétence);
- ▶ 35 % dans une autre organisation du Nord de l'Ontario (21 % dans le domaine de compétence du stagiaire);
- ▶ 9 % à l'extérieur du Nord de l'Ontario (7 % dans le domaine de compétence du stagiaire);
- ▶ 5 % ne savaient pas où le stagiaire avait trouvé un emploi.

D'après les chiffres mentionnés ci-dessus, cela signifie que plus de 200 jeunes ont trouvé un emploi dans le Nord de l'Ontario après leur stage.

Études de cas

De nombreux projets liés au FDNO contribuent à l'attraction, au maintien et au perfectionnement du capital humain, soit directement ou indirectement. Des exemples de contribution directe sont donnés dans les études de cas sur les jeunes stagiaires, dont l'objectif est d'offrir une expérience de travail et des possibilités de perfectionnement des compétences aux étudiants au niveau postsecondaire, dans le but d'obtenir un emploi à long terme dans l'organisme participant après le projet. Un objectif plus général du programme est d'offrir des possibilités d'emploi aux jeunes dans le Nord pour contrebalancer l'exode des jeunes du Nord. Comme il a été mentionné plus tôt, grâce aux 11 projets de jeunes stagiaires au Centre d'innovation de Sault Ste. Marie, neuf des onze stagiaires ont acquis des compétences utiles dans les domaines de la technologie de l'information (TI) et ont obtenu un emploi à long terme dans la région. Aucune étude de cas ne comportait de projets auxquels ont participé des groupes de clients spéciaux autres que les jeunes.

Divers autres projets examinés par la voie des études de cas démontrent également cette réalisation. Le développement réussi d'une capacité de production multimédia à Sudbury a mené à la création d'environ 60 emplois jusqu'à présent, tandis que 40 autres sont prévus au cours des prochains mois. Divers postes d'animation spécialisés sont occupés par des jeunes qui ont suivi leurs études dans le Sud, au Collège Sheridan ou Algonquin, et qui sont retournés travailler dans la région de Sudbury. Les autres postes sont occupés par des personnes du Sud qui ont déménagé dans le Nord pour y travailler. Tous les postes de soutien dans l'entreprise sont occupés par des résidents de l'endroit. Il s'agit d'un exemple d'un projet qui contribue à tous les aspects de cet objectif et encore plus, notamment à l'attraction, au perfectionnement, au maintien et au rapatriement du capital humain.

Dans un autre cas, la création de nouvelles entreprises à Timmins, qui s'est traduite par plusieurs centaines de nouveaux postes dans le commerce de détail, contribuera également au perfectionnement et au maintien du capital humain dans le Nord et à une baisse de l'exode.

5.4 FedNor a-t-elle contribué au développement économique des collectivités du Nord de l'Ontario?

Examen des documents

Un examen des documents indique que plusieurs consultations et conférences sur le tourisme se sont déroulées dans le Nord de l'Ontario. Des conférences Éco-Nord se

sont tenues en 2002 et en 2004. FedNor a également appuyé la conception d'outils d'information pour appuyer les exploitants touristiques du côté de la commercialisation et de la planification.¹⁴ En septembre 2003, les consultations auprès de plus de 350 intervenants de l'industrie touristique ont permis de cerner cinq besoins majeurs du secteur : établissement d'une stratégie touristique complète pour le Nord de l'Ontario; établissement de stratégies de marketing et relative à la marque qui véhiculent le même message, soit de positionner le Nord de l'Ontario comme destination touristique de premier ordre; investissement dans l'infrastructure des principales attractions touristiques; accès plus facile des exploitants aux capitaux; formation en gestion d'entreprise des exploitants et du personnel.¹⁵ En mai 2004, FedNor et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) ont signé un protocole d'entente pour former officiellement un partenariat afin d'offrir un soutien stratégique à l'industrie touristique du Nord de l'Ontario. La Commission canadienne du tourisme (CCT) a accepté de participer au cas par cas. De plus, le ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNOM) et le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (FPNO) ont accepté en principe d'envisager de participer comme partenaire au protocole au cours de la deuxième et de la troisième année.¹⁶

Examen des données

D'après la base de données sur les bénéficiaires de FedNor, 80 % des projets (860 projets) ont comporté des réalisations au titre de la capacité communautaire. Cela a représenté une aide autorisée de FedNor de 99 344 732 \$ et des projets d'un coût total de 331 854 669 \$.

De plus, 25 % (264 projets) ont comporté des réalisations dans l'industrie touristique. Cela a représenté une aide autorisée de FedNor de 22 938 651 \$ et des projets d'un coût total de 82 617 135 \$.

Finalement, 3 % (30 projets) ont comporté des réalisations ayant trait au commerce. Ces projets ont représenté une aide autorisée de FedNor de 2 993 694 \$ et des projets d'un coût total de 2 993 694 \$.

¹⁴ Mitchell, Erin et Westlake, Mitchell, *A Guide to Using Market Research and Marketing Measurement for Successful Tourism Destination Marketing*, juin 2005, et Research Resolutions and Consulting Ltd. *Information Tools for Marketing and Planning, Tourism Volume, Value and Characteristics in Northern Ontario, Canadian International Travel Surveys*, 2002.

¹⁵ *Assessing the Challenges: Summary Report of the 2003 Northern Ontario Tourism Consultations*, 2003.

¹⁶ *Strategic Tourism Development and Marketing Partnership for Northern Ontario. Year 1: Progress to Date*, ébauche révisée le 25 janvier 2005.

Entrevues

Les interviewés jugent que le développement économique communautaire est un domaine de réussite important. La capacité de FedNor à encourager et à former des partenariats avec une diversité d'intervenants est vue comme un avantage majeur dans le renforcement du développement économique. Des interviewés ont souligné que FedNor contribue une perspective plus large, plus régionale aux initiatives locales de développement économique. De nombreuses initiatives de développement économique ont ciblé divers secteurs comme le tourisme, l'agriculture, l'exploitation minière, la foresterie, la santé et les arts. D'autres initiatives sont centrées sur la collectivité comme les stratégies de diversification et d'adaptation économiques, les plans stratégiques et les études de faisabilité communautaires. Cependant, des interviewés se sont préoccupés du fait que de nombreuses petites collectivités et municipalités n'ont pas la capacité ou les ressources pour procéder à la mise en œuvre des recommandations découlant des diverses études.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

L'enquête auprès des bénéficiaires a révélé que 74 % des projets de jeunes stagiaires avaient contribué au développement économique communautaire. Voici des exemples de la façon dont cette contribution a pris forme :

- ▶ visibilité / marketing / sensibilisation / promotion accrus (25 %);
- ▶ participation accrue / expansion de la clientèle (19 %);
- ▶ croissance de l'entreprise (14 %);
- ▶ planification du développement économique (14 %);
- ▶ emploi (11 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des répondants pertinents.

Dans le cas de ceux qui avaient reçu une aide pour les projets de développement économique communautaire, 36 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que le projet avait contribué à l'attraction d'investissements dans leur région. Cela a représenté des investissements moyens de plus de 75 millions de dollars par projet. Les répondants ont indiqué également que ces investissements s'étaient étalés sur une période moyenne de 1,4 an. Le tableau 22 résume ces résultats.

Tableau 22 : Résultats du FDNO – Attraction d’investissements		
	Investissements / année	Investissements totaux
Minimum	1 000 \$	1 000 \$
Maximum	333 millions \$	1 milliard \$
Moyenne	24,7 millions \$	75,5 milliards \$
Somme	345,8 millions \$	1,016 milliard \$

Remarque : Le lecteur devrait interpréter ces chiffres avec circonspection, car ils sont basés sur 1) un nombre très faible de répondants (n=14) et 2) des réponses très variées (de 1 000 \$ à 1 milliard de dollars).

De plus, 21 % des bénéficiaires de projets de développement économique communautaire sondés ont indiqué que leur projet avait mené à l’attraction d’entreprises (soit d’organismes non gouvernementaux) ou d’établissements (p. ex., d’enseignement, touristiques et d’autres genres d’établissements) dans leur région. Dans de tels cas, les bénéficiaires ont déclaré, comme résultat moyen, 7,3 nouvelles entreprises et 1,8 nouvel établissement. Le tableau 23 donne un sommaire des résultats.

Tableau 23 : Résultats du FDNO – Attraction de nouvelles entreprises et de nouveaux établissements		
	Nouvelles entreprises	Nouveaux établissements
Minimum	0	0
Maximum	41	12
Moyenne	73	18
Somme	80	14

D’après les résultats de l’enquête, les nouvelles entreprises et les nouveaux établissements se trouvaient surtout dans les secteurs suivants :

- ▶ foresterie (31 %);
- ▶ commerce de détail (31 %);
- ▶ tourisme et accueil (15 %).

Tous les autres secteurs ont été mentionnés par moins de 10 % des répondants (ou seulement 1).

Études de cas

Divers projets examinés par les études de cas étaient des projets de développement économique communautaire gérés par des municipalités ou des organismes de

développement économique à but non lucratif. Tous ces projets ont pour objectif d'améliorer un aspect quelconque du climat d'affaires de la municipalité ou de la région, de stimuler l'activité économique et de maintenir les entreprises existantes ou d'en attirer de nouvelles. Les divers projets font appel à diverses stratégies pour y arriver.

Certains projets, comme l'établissement d'un plan de marketing pour attirer des entreprises à Timmins, auront une incidence majeure sur l'économie locale, se traduisant par des centaines de nouveaux emplois et des millions de dollars en nouvelle construction dans la région. Le tableau suivant résume les incidences que les projets étudiés se rattachant au développement économique ont eues sur la collectivité.

Tableau 24 : Incidences sur l'économie locale		
Projets étudiés	Description du projet	Incidences
Plan stratégique de SIG pour sept municipalités dans le district de Parry Sound	Établissement d'un plan stratégique pour orienter le développement et l'utilisation de SIG et les services connexes dans les sept municipalités, prestation améliorée des services municipaux (planification, zonage, incendie, police, utilisation des ressources naturelles).	Amélioration de la planification municipale, de la prestation des services d'incendie et de police et d'autres services aux entreprises et aux propriétaires. Planification de la foresterie et des autres ressources naturelles. Fourniture d'information sur les SIG et d'information connexe aux nouvelles entreprises potentielles.
Centre d'innovation de Sault Ste. Marie - jeune stagiaire	Projet de jeune stagiaire pour les étudiants au niveau postsecondaire avec l'organisme pour développer et mettre en œuvre des applications de SIG et d'autres applications de la TI.	Amélioration des applications de SIG en vue de leur utilisation par la municipalité. Fourniture de capital humain ayant une expertise en TI pour les entreprises locales.
Construction d'un complexe muséal pour le Gore Bay Heritage Centre	Construction d'un complexe muséal pour loger la collection du musée, et offrir un lieu pour accueillir les ateliers et les événements artisanaux et culturels de l'endroit.	Augmentation du tourisme, ce qui se traduit par des revenus pour les entreprises touristiques et les détaillants ainsi que les artisans de l'endroit.
Sault Ste. Marie - initiative de tourisme durant l'hiver 2003-2004	Élaboration d'un plan de promotion et de marketing, ainsi que du matériel connexe pour le tourisme durant l'hiver 2003-2004.	Augmentation du nombre de visiteurs en hiver, ce qui se traduit par des revenus pour le centre de ski, les entreprises offrant des randonnées en motoneige et d'autres entreprises touristiques et détaillants.

Tableau 24 : Incidences sur l'économie locale		
Projets étudiés	Description du projet	Incidences
Établissement d'un plan de marketing et de son contenu pour la région de Timmins	Établissement d'un plan de marketing et de son contenu afin de promouvoir Timmins comme un endroit attrayant pour les entreprises et les professionnels.	Attraction des magasins Home Depot et Canadian Tire et de plusieurs autres petits détaillants à Timmins, ce qui se traduit par des millions en nouvelle construction et plusieurs centaines de nouveaux emplois dans le secteur du commerce de détail.
Fourniture de matériel de télé-médecine à sept Premières nations éloignées dans le Nord-Ouest de l'Ontario	Fourniture de matériel de télé-médecine à sept Premières nations éloignées dans le Nord-Ouest de l'Ontario.	Amélioration de l'accès aux soins de santé. Formation d'infirmières praticiennes.

5.5 FedNor a-t-elle aidé à perfectionner les compétences en affaires et les compétences professionnelles?

Examen des documents

Afin d'aider les intervenants dans le secteur touristique, FedNor a rédigé *Un guide du recours à la mesure du rendement et aux études de marché pour le marketing réussi d'une destination touristique*. Il s'agit d'un guide étape par étape qui fournit des renseignements sur les méthodologies pour réaliser des études de marché, la justification de la pratique, ainsi que les avantages et les limitations d'une diversité de mesures accessibles.¹⁷

Entrevues

En général, les interviewés ont eu de la difficulté à décrire la contribution de FedNor au perfectionnement des compétences en affaires et des compétences professionnelles. Les SADC ont indiqué qu'elles jouent un rôle dans le perfectionnement des compétences en affaires. Les gestionnaires et les employés ont discuté du soutien de FedNor aux réseaux commerciaux et des conseillers qui travaillent directement avec les entreprises. Dans certains cas, FedNor a octroyé des fonds pour la formation (p. ex., elle a soutenu une initiative de clients mystère, a offert une formation de suivi aux propriétaires d'entreprises et a effectué un investissement pour établir des laboratoires de soudage dans une collectivité en

¹⁷ A Guide to Using Market Research and Marketing Measurement for Successful Tourism Destination Marketing, 2005

partenariat avec les écoles locales et le secteur privé). Les interviewés ont indiqué qu'une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée était une grande source de préoccupation dans le Nord de l'Ontario, en particulier dans les secteurs de l'exploitation des ressources naturelles et de l'industrie agricole.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

Une proportion totale de 43 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que leurs projets avaient contribué au perfectionnement des compétences en affaires et des compétences professionnelles dans leur organisation. Les organisations en ont bénéficié ainsi :

- ▶ capacité accrue de faire les choses à l'interne (20 %);
- ▶ nouveaux services ou expansion des services (17 %);
- ▶ connaissances / idées / compréhension nouvelles (17 %);
- ▶ personnel mieux formé (13 %);
- ▶ amélioration du marketing (13 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des répondants.

Études de cas

Aucun des projets examinés par les études de cas ne se rattachait directement au perfectionnement des compétences en affaires et des compétences professionnelles. Cependant, plusieurs des études de cas donnent des exemples de perfectionnement ou de transfert de ces compétences. Les deux projets de jeunes stagiaires sont des exemples de perfectionnement de compétences en affaires et de compétences techniques par des étudiants au niveau postsecondaire durant le stage, qui peuvent ensuite être utilisées au sein de l'organisme après l'embauche, ou par l'étudiant à la fin de son stage dans le cadre d'un emploi dans d'autres organismes. Dans le cas du Centre d'innovation de Sault Ste. Marie, l'un des jeunes stagiaires a contribué d'importantes compétences liées à la sécurité de l'accès à distance à Internet, qui ont été transférées à d'autres applications des employés et du centre.

Les projets comportant le financement de l'innovation dans des organismes non gouvernementaux ont également contribué à cette réalisation. La plupart des nouveaux employés embauchés par les entreprises étaient des finissants collégiaux ou universitaires, qui en étaient rendus à leur premier ou à leur deuxième emploi, en voie d'acquérir de nouvelles compétences techniques et une expérience en affaires.

5.6 FedNor a-t-elle aidé à développer des marchés extérieurs pour les entreprises du Nord de l'Ontario?

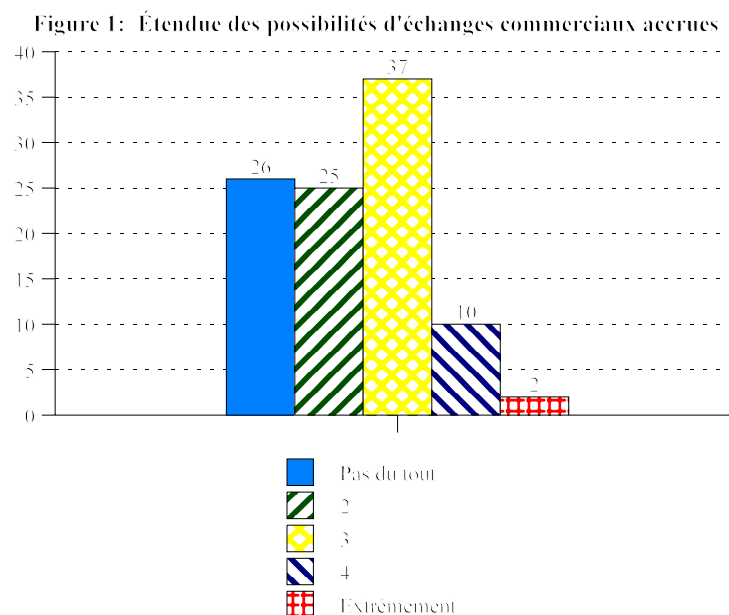
Examen des données

La base de données de FedNor a révélé que seulement 2 % des projets (ou 22 projets) comportait des réalisations au titre des exportations. Dans la même veine,

dans le cas des fiches des réalisations qui sont remplies (à la fin du projet), on demande aux agents de projet, d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 la mesure dans laquelle le projet a permis d'augmenter les échanges commerciaux. Des 630 fiches qui ont été remplies, la moyenne pour cette question s'établissait à 2,4 sur 5¹⁸. La distribution des réponses est présentée à la figure 1.

Entrevues

En général, les SADC et les autres intervenants soutenaient beaucoup les efforts de FedNor en vue de développer des marchés extérieurs pour les entreprises du Nord de l'Ontario. On s'attend à ce que les missions commerciales et les autres initiatives dans ces domaines rapportent des avantages à long terme. Les interviewés connaissaient les diverses missions commerciales internationales, les foires commerciales, ainsi que le rôle des conseillers commerciaux. Quelques SADC ont indiqué que ce serait une bonne idée d'inclure des représentants des SADC dans les futures missions commerciales, car celles-ci sont souvent le premier point de contact des entreprises locales intéressées à pénétrer d'autres marchés. Les interviewés ont indiqué que la Northwest-Midwest Alliance, la Foire royale d'hiver et les initiatives de Naturallia étaient des entreprises à succès appuyées par FedNor.



¹⁸ Note : La moyenne n'est pas plus élevée si seuls des projets concernant les échanges commerciaux sont sélectionnés.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

En tout, 17 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que le projet avait aidé leur organisation à développer des marchés extérieurs ou l'exportation. Ces marchés se trouvaient dans d'autres régions de l'Ontario (80 %), aux États-Unis (60 %), dans d'autres provinces (57 %) ou dans d'autres pays (54 %). Ces efforts se sont traduits par 163 nouveaux clients, en moyenne, provenant de ces nouveaux marchés, le nombre total s'établissant à 3 430 nouveaux clients¹⁹ dans toutes les organisations sondées.

Les organismes qui ont déclaré avoir bénéficié du développement de marchés extérieurs ont mentionné les autres avantages suivants :

- ▶ amélioration de l'image de l'entreprise / de son exposition / de son marketing / sensibilisation accrue / relèvement du profil (23 %);
- ▶ augmentation des ventes / du chiffre d'affaires (20 %);
- ▶ emplois (11 %);
- ▶ nouvelles connaissances (11 %);
- ▶ croissance / viabilité de l'organisme (11 %).

Toutes les autres réponses provenaient de moins de 10 % des répondants.

Études de cas

La plupart des projets examinés se rattachent à des organismes publics ou à but non lucratif, et n'auront pas de résultats directs ayant trait aux ventes à l'exportation. Cependant, l'une des études de cas se rapportant à des entreprises privées donne un exemple de projet fructueux qui a déjà contribué au développement d'un marché extérieur. March Entertainment a vendu la série « Chilly Beach » et d'autres séries d'animation conçues à l'aide de la technologie financée par le projet lié au FDNO aux États-Unis, en Suède et à d'autres pays. L'autre projet du secteur privé comportait la mise au point d'une technologie par Genesis Genomics qui, si celle-ci connaît du succès sur le marché, tout en demeurant à Thunder Bay, contribuera à une augmentation des ventes à l'exportation à partir du Nord qui devraient se chiffrer dans les dizaines de millions de dollars au cours des dix prochaines années.

¹⁹ L'un des répondants a rapporté 3000 nouveaux clients; le reste se partage donc 430 nouveaux clients.

5.7 FedNor a-t-elle augmenté l'utilisation de la technologie? Dans quelle mesure a-t-elle contribué à l'élaboration d'innovations?

Examen des documents

Pour ce qui est des résultats atteints dans le domaine des télécommunications, FedNor a identifié les principaux résultats suivants :

- ▶ des points de présence (PdP) dans 102 collectivités;
- ▶ le déploiement du service Internet haute vitesse dans plus de 40 collectivités;
- ▶ huit réseaux régionaux desservant 85 collectivités;
- ▶ 1 000 entreprises dans des activités interentreprises.

En 2004, on a réalisé une étude sur les retombées socioéconomiques des investissements de FedNor dans un réseau à large bande et la TIC à Timmins et dans le district de Cochrane, en Ontario. Cette étude comporte des recommandations pour évaluer les incidences des projets financés par FedNor. Elle a indiqué que les retombées économiques suivantes peuvent être attribuées directement aux investissements de FedNor dans la région de Timmins et du district de Cochrane :

- ▶ 805 nouveaux emplois à temps plein et 1 emploi à temps partiel (805,7 équivalents à temps plein – ETP);
- ▶ 8 emplois à temps plein et 13 emplois à temps partiel qui auraient été perdus sans l'investissement (11,4 ETP);
- ▶ 6,6 millions de dollars en expansion commerciale / industrielle et en frais d'exploitation;
- ▶ 8,6 millions de dollars en dépenses associées à l'installation du matériel et du logiciel et au service après-vente.

On a utilisé un modèle pour estimer les effets de ces retombées sur la prochaine période de deux à quatre ans. Sur un investissement d'environ 2 millions de dollars effectué par FedNor, on s'attend d'obtenir les retombées suivantes :

- ▶ une augmentation de 28,64 millions de dollars du PIB du district de Cochrane et une augmentation de 9,75 millions de dollars du PIB de l'Ontario;
- ▶ 928 années-personnes d'emploi dans le district de Cochrane et 125,6 années-personnes dans le reste de l'Ontario;
- ▶ une augmentation de 3,21 millions de dollars en recettes fiscales

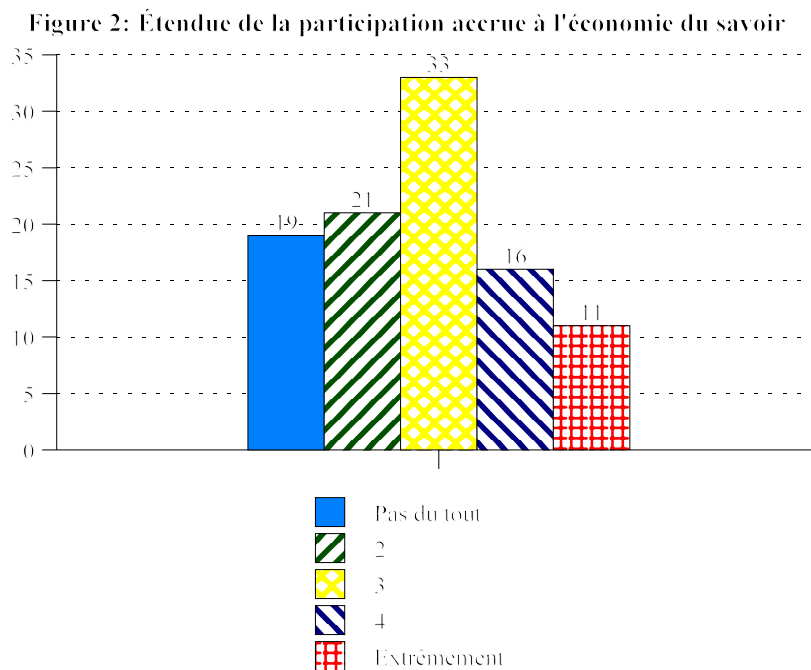
provinciales et de 5 millions de dollars en recettes fiscales fédérales.²⁰

Examen des données

FedNor a offert une aide à la réalisation de 62 projets dans le domaine de l'innovation et de la technologie. Ces projets ont représenté une aide autorisée de FedNor d'un montant total de 24 348 577 \$ et un coût total de 115 420 583 \$.

La base de données de FedNor comporte 138 projets (13 %) portant sur la connectivité. De plus, 53 (5 %) se rattachent à des réalisations dans le domaine du cybercommerce et 212 (20 %), dans le domaine de l'économie du savoir.

Lorsqu'on leur a demandé de résumer dans quelle mesure les projets avaient contribué à une plus grande participation à l'économie du savoir, les agents de projet ont attribué une note, en moyenne, de 2,8 sur 5 aux projets achevés. La distribution des réponses est présentée à la figure 2.



Entrevues

²⁰ Strategic Networks Group, EKOS, et Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Socio-Economic Impact Study of FedNor Broadband and ICT Investments in Timmins and Cochrane District, Ontario* (p. 5).

Tous les interviewés ont jugé que FedNor a apporté d'importantes contributions en vue d'améliorer l'utilisation de la technologie et de ses applications dans le Nord de l'Ontario. Un nombre croissant de collectivités rurales et éloignées sont maintenant en mesure d'utiliser la technologie comme le service Internet haute vitesse et le service de téléphone cellulaire. Une capacité accrue en matière de télécommunications comble l'écart dans les communications et compense les problèmes liés à l'éloignement et à l'isolement (en particulier dans le cas des jeunes qui peuvent maintenant se brancher au monde extérieur plus facilement).

Du côté des applications, les interviewés estimaient que les propriétaires de petites entreprises et les exploitants touristiques faisaient une plus grande utilisation du cybercommerce, des applications Web et des outils de marketing. L'accès à la technologie et son utilisation comme les capacités de vidéoconférence et d'imagerie numérique ont également rapporté de gros avantages aux universités du Nord et ont contribué à la prestation des services de santé dans les collectivités éloignées. Grâce à la télé-santé, les patients ne sont pas nécessairement obligés de parcourir de longues distances pour recevoir des soins médicaux. Les collèges et les universités peuvent maintenant offrir un nombre élevé de cours en ligne, ce qui offre aux étudiants plus de souplesse et la capacité de demeurer dans leur collectivité tout en poursuivant des études et une formation postsecondaires.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

On a demandé aux bénéficiaires si leur organisme avait adopté une nouvelle technologie à la suite du projet. En tout, 31 % ont déclaré que cela avait été le cas. Parmi les avantages que les bénéficiaires ont notés à la suite de l'adoption de cette nouvelle technologie, mentionnons les suivants :

- ▶ services, systèmes ou produits nouveaux ou améliorés (29 %);
- ▶ exposition / marketing / crédibilité / image (19 %);
- ▶ productivité ou efficacité accrue (14 %);
- ▶ organisme plus à jour (10 %).

Tous les autres avantages ont été mentionnés par moins de 10 % des répondants.

On a également demandé aux bénéficiaires si le projet avait contribué à une utilisation accrue de la technologie dans l'organisme. Plus de la moitié (55 %) ont déclaré que cela avait été le cas. Parmi les avantages que les bénéficiaires ont notés à cet égard, mentionnons les suivants :

- ▶ productivité ou efficacité accrue (16 %);
- ▶ avantages découlant du site Web (14 %);
- ▶ meilleures communications (11 %);
- ▶ amélioration des compétences / de la capacité (10 %).

Tous les autres avantages ont été mentionnés par moins de 10 % des répondants.

En tout, 39 % des bénéficiaires ont indiqué que leur organisme avait accru son utilisation des télécommunications à la suite du projet. Parmi les avantages qui en ont découlé, mentionnons les suivants :

- ▶ portée / participation accrue (17 %);
- ▶ utilisation accrue d'Internet (17 %);
- ▶ meilleures communications (15 %);
- ▶ avantages découlant du site Web (13 %);
- ▶ productivité ou efficacité accrue (10 %).

Tous les autres avantages ont été mentionnés par moins de 10 % des répondants.

Finalement, 38 % des bénéficiaires ont indiqué que leur organisme avait accru son utilisation de la recherche et du développement à la suite du projet. Les avantages mentionnés étaient des plus variés, raison pour laquelle ils ne sont pas quantifiés. Cependant, voici quelques réponses textuelles :

« Nous pouvons utiliser l'étude pour encourager la province et les universités à investir dans l'entreprise de recherche locale, pour augmenter la quantité de recherche réalisée ici. »

« Information accrue au sujet des conditions environnementales. »

« Nous avons entrepris de mettre à jour nos procédures, d'adopter de nouvelles façons de traiter les eaux-vannes. »

« Nous avons maintenant un produit logiciel à la fine pointe de la technologie qui présentera un grand attrait sur le marché. »

« Nous avons reconnu que nous réalisons de la R.-D. De ce fait, nous examinons maintenant chaque projet d'un œil averti pour voir quelles en sont les composantes qui relèvent du secteur de la R.-D. »

« Le projet nous a permis de nous associer aux entreprises locales pour développer conjointement de la recherche appliquée. »

« Nous avons établi un cadre de travail pour concevoir une trousse d'outils en matière d'innovation. »

« Nous avons mis au point de nouvelles techniques et nous les avons étendues pour inclure le secteur de l'exploitation minière. »

« En augmentant les compétences dans les domaines de la R.-D. que notre organisation avait perfectionnées. »

« Le projet nous aide à identifier une nouvelle source d'énergie durable propre. »

De plus, dans le cadre de l'enquête, 38 % des bénéficiaires ont indiqué que leur organisation a mis au point un produit, un processus ou un service innovateur. Encore une fois, comme les avantages sont très variés, il est difficile de les quantifier. Voici quelques réponses textuelles :

« Un marché plus vaste. »

« Nous livrons un produit aux usines d'accueil, ce qui, en retour, crée des revenus. »

« Le projet a amélioré la vie dans la collectivité. »

« Nous vendons l'innovation, ce qui contribue au revenu . »

« Une augmentation des ventes, une baisse des coûts. »

« Notre organisme n'en a pas bénéficié autant que la collectivité. Cependant, le projet a étendu notre base, c'est-à-dire que nous allons dans les écoles et nous étendons le programme d'études qu'elles offrent – les élèves sont exposés à des formes d'art auxquelles ils ne l'auraient pas été sans le projet. »

« Une sensibilisation accrue au sujet des produits agro-alimentaires du Nord de l'Ontario. Être capable de participer à de nouvelles initiatives de marketing . »

« Par l'intégration d'autres réseaux de santé ». »

« Nous pouvons entreprendre plus d'initiatives. Nous pouvons faire participer le public davantage à nos opérations. »

« Une augmentation du chiffre d'affaires de notre entreprise. »

« Nous sommes vus comme une entreprise de premier ordre dans ces technologies. »

« Nous avons étendu nos relations avec les Premières nations et accru la quantité de produits forestiers non ligneux. Nous avons étendu nos relations avec les propriétaires fonciers privés. »

« Nous mettrons au point une technologie d'aération pour le traitement des eaux usées. »

Études de cas

Les études de cas comprenaient trois projets ayant contribué directement à la mise au point de technologies innovatrices par des entreprises privées. Il s'agit de la mise au point de la technologie d'animation flash multimédia afin de développer le contenu pour la télévision, qui est utilisée dans la production commerciale, et du développement d'une capacité d'analyse de l'ADN mitochondrial pour la détection précoce du cancer, produit qui en est toujours à l'étape de la mise au point et de l'essai. Le troisième projet comporte la mise au point de nouvelles applications logicielles se rattachant aux analyses de l'ADN. En examinant le niveau des réalisations, il est important de tenir compte de la taille relative de ces trois projets. Le projet multimédia avait un budget total de 5,4 millions de dollars, le projet sur l'analyse de l'ADN mitochondrial, de 1,72 million de dollars, et le projet de jeune stagiaire, de 43 000 \$.

Le FDNO a financé également le développement d'une infrastructure technique innovatrice comme moyen d'offrir les services à la collectivité de façon plus efficace et plus économique. Par exemple, le projet qui a comporté l'établissement d'un plan stratégique de SIG dans sept municipalités rurales du district de Parry Sound a contribué à la constitution d'une infrastructure technique se rattachant aux SIG dans ces collectivités. Cette infrastructure contribuera à une prestation améliorée et plus efficace de services municipaux, comme les services de la planification, d'incendie, de police et d'utilité publique. Dans la même veine, le projet portant sur le financement de l'installation de matériel de télé-médecine dans sept Premières nations éloignées est conçu pour permettre d'offrir des services de soins de santé plus efficaces à ces groupes.

5.8 Quelle est l'incidence de l'apport différentiel des programmes et des projets liés à FedNor?

Examen de la base de données

Les résultats de l'enquête révéleront l'incidence de l'apport différentiel de FedNor aux projets. Cependant, les données de FedNor montrent les investissements financiers dans des projets qui dérivent des projets financés par FedNor. Le tableau 25 en donne un sommaire.

Tableau 25 : Incidences de l'apport différentiel financier				
Description	FedNor (\$)	Budget total du projet (\$)	Financement réuni par effet de levier	Contribution de FedNor (%)
Études ou mise en œuvre				
Études	16,587,046 \$	35,680,831 \$	19,093,785 \$	46.5
Mise en œuvre	109,529,409 \$	363,385,122 \$	253,855,713 \$	30.1
Région				
Nord-Est	60,463,425 \$	169,831,905 \$	109,368,480 \$	35.6
Centre-Nord	24,659,693 \$	84,736,002 \$	60,076,309 \$	29.1
Nord-Ouest	37,993,337 \$	129,498,046 \$	91,504,709 \$	29.3

Tableau 25 : Incidences de l'apport différentiel financier				
Description	FedNor (\$)	Budget total du projet (\$)	Financement réuni par effet de levier	Contribution de FedNor (%)
Investissements stratégiques				
Financement des entreprises	15,383,930 \$	27,483,930 \$	12,100,000 \$	56.0
Télécommunications et TIC	18,731,510 \$	50,439,013 \$	31,707,503 \$	37.1
Innovation et technologie	24,348,577 \$	115,420,583 \$	91,072,006 \$	21.1
Commerce et tourisme	17,716,965 \$	63,827,268 \$	46,110,303 \$	27.8
DEC	40,099,225 \$	128,406,335 \$	88,307,110 \$	31.2
Capital humain	9,836,248 \$	13,488,824 \$	3,652,576 \$	72.9
Genre d'organisme				
PME	8,809,090 \$	16,969,576 \$	8,160,486 \$	51.9
Secteur de l'enseignement	15,974,564 \$	93,114,819 \$	77,140,255 \$	17.2
Autre organisme à but non lucratif	58,924,327 \$	164,100,394 \$	105,176,067 \$	35.9
Municipal	16,627,114 \$	57,627,160 \$	41,000,046 \$	28.9
Autochtone	27,781,360 \$	52,254,004 \$	24,472,644 \$	53.2
Fédéral	3,000,000 \$	15,000,000 \$	12,000,000 \$	20.0
État d'avancement du projet				
Non terminé	74,514,407 \$	224,542,314 \$	150,027,907 \$	33.2
Terminé	51,602,048 \$	174,523,639 \$	122,921,591 \$	29.6
Total				
Total	122,091,955 \$	399,065,953 \$	276,973,998 \$	30.6

Remarque : Même si tous les fonds supplémentaires ne sont pas entièrement attribuables au programme (compte tenu du fait que des bénéficiaires auraient peut-être quand même entrepris le projet, quoique différemment), ils sont hautement attribuables au FDNO en raison de l'apport différentiel élevé ainsi que du fait que, dans de nombreux cas, FedNor n'a pas financé la totalité des coûts du projet : il fallait réunir des fonds d'autres sources avant qu'elle n'approuve les projets.

Entrevues

Comme l'ont indiqué la vaste majorité des interviewés, FedNor a eu des incidences considérables dans le Nord de l'Ontario. Les interviewés ont précisé que FedNor a réuni par effet de levier des montants élevés d'aide financière d'autres organismes par la voie de partenariats. Plusieurs SADC et intervenants ont souligné que de

nombreux projets n'auraient pas été entrepris sans l'encouragement et le soutien de FedNor. Des interviewés ont indiqué que FedNor a été un fer de lance ou un catalyseur de développement économique. Les agents de programme ont indiqué que l'apport différentiel joue beaucoup sur la sélection des projets qui auront un effet multiplicateur avec le temps. Les intervenants ont mentionné divers projets qui ont démontré un apport différentiel important (p.ex., un soutien à l'école de médecine du Nord de l'Ontario, la collaboration avec Sault Ste. Marie, Nippissing Ouest, le projet Branché sur le *BOIS!*, les projets de télé-santé, NEONET, et Découvrons l'Abitibi).

De l'avis général de la vaste majorité des interviewés, les programmes de FedNor viennent en compléter d'autres qui sont offerts dans le Nord de l'Ontario. Afin d'éviter un dédoublement ou un chevauchement potentiel, FedNor collabore avec d'autres ministères provinciaux et ministères et organismes fédéraux. Des interviewés ont déclaré que les autres programmes ont des mandats et des objectifs semblables. Cependant, ils ont indiqué que les critères d'admissibilité étaient assez différents, raison pour laquelle un dédoublement et un chevauchement n'étaient pas vus comme un problème. Les employés ont mentionné qu'ils connaissent très bien leurs collègues des gouvernements provincial et fédéral et que, compte tenu de l'obligation de faire montre de diligence raisonnable relativement à des projets précis, le rôle et la contribution de chaque partie sont clairement définis. Les SADC et les autres intervenants ont également parlé de la relation de collaboration qu'ils ont observée entre FedNor et les représentants des autres programmes. Un interviewé a souligné le manque de ressources dans les municipalités pour procéder à des investissements. Il souhaiterait voir une entente fédérale-provinciale sur le développement du secteur qui évaluerait la nature équitable de la formule de financement, compte tenu des recettes qui retournent à la collectivité (c.-à-d., les recettes qui retournent à l'assiette fiscale locale seraient d'une bien plus longue durée que les recettes générées pour les assiettes fiscales provinciales et fédérales par l'impôt sur le revenu, la taxe de vente provinciale et la TPS).

Enquête menée auprès des bénéficiaires

Afin de déterminer dans quelle mesure FedNor a joué un rôle différentiel dans la capacité des organismes financés à entreprendre le projet, on a demandé aux bénéficiaires de parler des incidences sur le projet s'il n'y avait pas eu de financement du FDNO. Les réponses sont classées en fonction des principes suivants :

- ▶ **Apport différentiel complet** – l'absence de financement du FDNO aurait eu une incidence négative majeure sur le projet, car l'organisation n'aurait pas été en mesure de l'entreprendre.
- ▶ **Apport différentiel élevé** – l'absence de financement du FDNO aurait eu

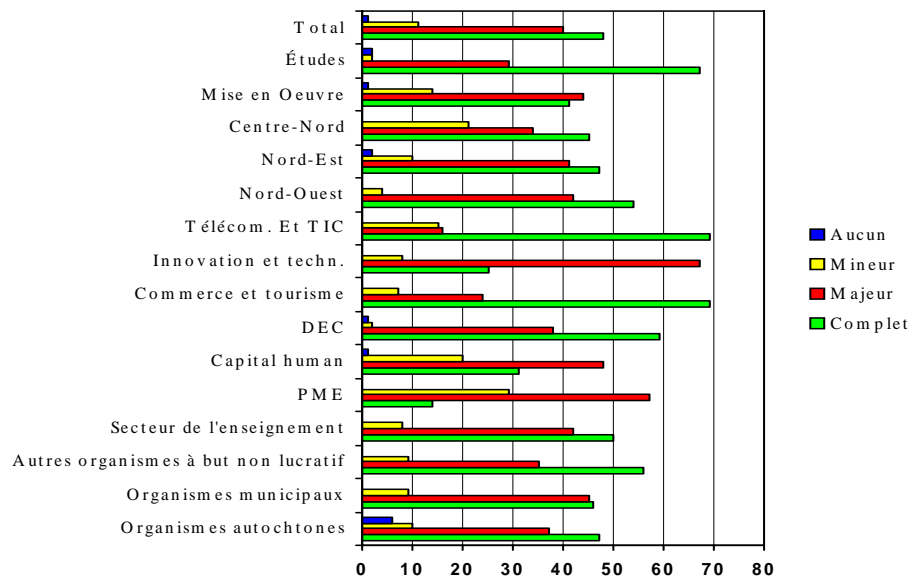
une incidence négative majeure sur le projet, mais l'organisation aurait quand même pu l'entreprendre. Cependant, la portée, la date de réalisation, la qualité, etc., du projet auraient été différentes.

- ▶ **Apport différentiel mineur** – l'absence de financement du FDNO aurait eu une incidence négative mineure sur le projet.
- ▶ **Aucun apport différentiel** – l'absence de financement du FDNO n'aurait eu absolument aucune incidence sur le projet.

À partir de ces catégories, la figure 3 montre que le FDNO a un apport différentiel élevé pour les projets qu'il finance. Il faut souligner les différences significatives suivantes au sujet de la figure 3 :

- ▶ L'apport différentiel est bien plus susceptible d'être complet pour les études que pour les projets de mise en œuvre;
- ▶ L'apport différentiel du FDNO est bien moins susceptible d'être complet pour les projets d'innovation et de technologie et les projets de capital humain que pour les projets de télécommunications et de TIC, de commerce et de tourisme, et de DEC;
- ▶ L'apport du FDNO est bien moins susceptible d'être complet pour les PME que pour tout autre genre d'organisme.

Figure 3: Apport différentiel aux projets



Études de cas

Dans tous les neuf projets examinés pour les études de cas, le financement accordé par FedNor a eu un apport différentiel complet ou élevé. Dans le cas de plusieurs projets, l'apport différentiel a été complet. Mentionnons, entre autres :

- ▶ les deux projets de jeunes stagiaires;
- ▶ le projet de construction de musée de Gore Bay;
- ▶ les deux projets d'entreprises privées portant sur la mise au point de produits innovateurs;
- ▶ le plan stratégique de SIG dans sept municipalités du district de Parry Sound;
- ▶ la fourniture de matériel de télé-médecine à sept Premières nations éloignées.

Dans chaque cas, le projet n'aurait pas été du tout entrepris sans le financement de FedNor. C'est certainement vrai dans le cas des projets où FedNor a fourni la moitié ou plus du financement. Si on examine de plus près le financement des projets, en ce qui concerne la production multimédia à Sudbury, on voit que FedNor a contribué 500 000 \$ ou environ 9 % du budget total de 5 400 000 \$. En raison des ressources financières limitées de March Entertainment, le projet n'aurait pas été entrepris dans le Nord sans les contributions de chacun des principaux partenaires au financement, dont FedNor.

Dans le cas des quatre autres projets, l'apport différentiel a été élevé, car l'initiative aurait vraisemblablement été entreprise, mais avec un niveau bien moindre d'efforts et de réalisations attendues.

5.9 Conclusions – Succès

4. Divers projets du FDNO ont contribué à la création d'entreprises nouvelles et au maintien d'entreprises existantes. Les données laissent indiquer que les projets du FDNO ont contribué à l'apparition de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois, ainsi qu'à l'expansion d'entreprises existantes par le maintien et l'embauche d'employés ainsi que par de meilleurs chiffres d'affaires. De plus, les SADC du Nord de l'Ontario ont contribué directement au succès du FDNO à cet égard grâce à l'aide à la capitalisation du FDNO. Les incidences déclarées de cette aide comprennent le développement de 500 nouvelles entreprises, le maintien de plus de 500 entreprises et l'expansion de près de 350 autres. Le soutien des SADC du Nord, résultant au moins en partie de l'aide du FDNO, a contribué aussi à la création de plus de 2 100 emplois et au maintien de près de 4 300 autres. Le programme contribue donc directement à la création d'entreprises nouvelles et au maintien d'entreprises existantes, à la fois

directement et indirectement.

5. Le plus souvent, le FDNO contribue indirectement à la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario par le financement complémentaire de l'Aide au développement des collectivités et par le fonds de placement de la Banque de développement du Canada (BDC). Néanmoins, le FDNO contribue également directement à cet objectif par ses réseaux commerciaux et missions commerciales ainsi que par les projets comportant la mise au point de produits, de services ou de technologies nouvelles ou améliorées.
6. Le FDNO a réussi à attirer, à maintenir et à perfectionner le capital humain dans le Nord de l'Ontario. Pour ce qui est des groupes cibles spéciaux, le programme a eu d'importantes incidences sur les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones même si les projets ne ciblent pas nécessairement ces groupes.
7. Dans une certaine mesure, le FDNO a apporté une contribution importante au développement économique du Nord de l'Ontario, par des initiatives communautaires ainsi que par des initiatives sectorielles. La capacité de FedNor à encourager et à former des partenariats est un élément majeur qui contribue au succès du programme à cet égard.
8. D'après les données disponibles pour cette évaluation, il est difficile de tirer des conclusions sur la mesure dans laquelle le FDNO a perfectionné des compétences en affaires et des compétences professionnelles. Cependant, les résultats de l'enquête et les études de cas indiquent que le FDNO a apporté une contribution à cet égard.
9. Les activités à l'appui du développement de marchés extérieurs démontrent que le FDNO a réalisé des progrès à cet égard. Des progrès ont été réalisés à la suite d'activités liées à des projets, comme des missions commerciales. Des progrès sont attribuables également au soutien offert par les conseillers commerciaux ainsi que par le truchement d'autres activités et d'un soutien non liés aux projets.
10. À la suite des projets financés dans le cadre des priorités stratégiques des télécommunications et de la TIC, ainsi que de l'innovation et de la technologie, le FDNO a contribué à des investissements importants dans ce secteur. Ces investissements ont atteint une forte proportion de collectivités et d'entreprises dans le Nord de l'Ontario, ce qui a mené à une utilisation accrue de la technologie et à l'élaboration d'innovations. Des retombées socioéconomiques en ont résulté pour les organisations et les collectivités bénéficiaires.

11. Le FDNO a joué un rôle essentiel en permettant à un grand nombre d'organisations de mener des projets financés. Ainsi, les incidences des projets sont fortement attribuables au programme. De plus les caractéristiques de la conception ont permis de réunir un financement élevé d'autres sources. Durant la période d'évaluation, le financement de 122 millions de dollars du FDNO a suscité des investissements totaux de 400 millions de dollars dans les projets. FedNor est donc reconnue comme un catalyseur de développement économique.

6.0 Résultats – Surveillance et reddition de comptes

6.1 Les rapports sont-ils fiables, complets et établis au moment opportun?

Examen des documents

Un examen des Plans d'activités de FedNor pour les trois années précédentes indique que FedNor a amélioré sa capacité dans le domaine de la planification, de la surveillance et de l'établissement de rapports axés sur le rendement. Par exemple, des exemples dignes de mention sont évidents dans les Plans d'activités les plus récents, à savoir :

- ▶ les pressions découlant de la planification qui pèsent sur le programme y sont décrites (p. ex., renouvellement du financement, dépenses de publicité, économie sociale, etc.);
- ▶ les réalisations, les activités ou les résultats se rattachant à chaque priorité stratégique sont clairement indiqués, assortis des allocations budgétaires pour chacune des priorités;
- ▶ dans la plupart des cas, des cibles de rendement sont établies;
- ▶ un plan d'action général du renouvellement de la gestion qui s'attaque aux priorités d'IC dans des secteurs comme l'Initiative d'amélioration des services, Gouvernement en direct ainsi que d'autres priorités internes ayant trait à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière ainsi qu'aux communications.

Un examen des Plans d'activités des années précédentes révèle un niveau accru de raffinement dans la planification et l'analyse du contexte opérationnel de FedNor. Cependant, l'organisation et le format des Plans d'activités ont changé chaque année. Il est donc difficile de suivre les progrès réalisés en fonction de mesures de rendement précises d'une année à l'autre.

Examen des données

Un examen des données de FedNor a révélé que, pour la plupart des projets achevés, l'agent de projet avait rempli comme il se doit les fiches de pointage pour les réalisations et les projets. Cependant, une autre analyse de ces données a fait ressortir que les fiches de pointage n'étaient pas remplies de façon uniforme ni correctement. Par exemple :

- ▶ Il faut répondre par un oui ou par un non aux questions 1 à 12 de la fiche de

pointage; les instructions dans le manuel d'utilisation précisent que les seuls symboles permis sont « O » ou « N » et que ce n'est pas acceptable d'indiquer « s.o. » ou de ne rien indiquer du tout; cependant l'analyse des données révèle les problèmes suivants liés aux réponses :

- ▶ des valeurs numériques (2 ou 3 dans chacune des 12 questions);
 - ▶ AD (aucune donnée) (entre 3 et 14, selon la question);
 - ▶ s.o. (jusqu'à 95 pour la question 2);
 - ▶ le mot « Extraits » était écrit dans une case à la question 2;
 - ▶ dans 36 cas, on n'a rien répondu à chaque question; la question 9 est restée sans réponse 37 fois;
 - ▶ donc, on a bien répondu oui ou non de 534 à 642 fois sur 683 possibilités.
-
- ▶ Dans le cas des questions 15 à 35, il fallait indiquer une note de 1 à 5; les instructions dans le manuel d'utilisation précisent qu'on ne devrait pas utiliser le zéro, sauf à la question 33, où un « 0 » signifie que la question ne s'applique pas; cependant, l'analyse des données a révélé un certain nombre de zéros (pour toutes les questions, sauf la question 31 – jusqu'à 47 en réponse à la question 24), de blancs (de 39 à 56 blancs pour toutes les questions), 80 s.o. et 4 AD à la question 33. Le nombre de réponses adéquates (1 à 5) (et de 0 à 5 à la question 33) oscille donc entre 573 et 643 sur 683.
-
- ▶ Un autre problème se rattache aux notes globales qui dépassent 1 dans les cas où il faut calculer.

Entrevues

Les employés de FedNor étaient assez satisfaits de la rapidité, de la fiabilité et de l'exactitude des rapports établis par les clients. Comme on pouvait s'y attendre, des clients font du très bon travail du côté de l'établissement des rapports à tous égards, alors que d'autres réussissent moins bien. Les agents de programme sont très satisfaits du soutien qu'ils reçoivent de la Révision des remboursements ainsi que des systèmes qui sont en place pour surveiller le respect des exigences en matière d'établissement de rapports. Les employés ont indiqué que la méthode d'évaluation des risques des clients avait été utile. Des agents ont également indiqué que, pour les nouveaux clients, ils s'efforcent de voir à ce que les exigences en matière d'établissement de rapports sont bien comprises et ils invitent souvent un représentant de la Révision des remboursements aux premières rencontres avec les clients pour discuter des procédures et répondre aux questions. Les agents de programme ont trouvé que les rappels électroniques de la date d'échéance des rapports étaient très utiles. Quelques agents ont mentionné que FedNor pourrait tirer avantage d'un système complet de gestion des relations avec les clients qui

pourrait servir de base de données centrale pour le suivi des interactions avec les clients. Les systèmes actuels sont organisés par projet. En règle générale, les interviewés ont indiqué que l'établissement des rapports s'était amélioré, mais qu'on devrait procéder à d'autres améliorations des pratiques administratives (p. ex., un système de remboursements électronique est en voie d'élaboration et d'essai).

Les entrevues avec les SADC et d'autres intervenants ont révélé des différences d'opinion quant à la facilité ou à la difficulté de satisfaire aux exigences de FedNor en matière d'établissement de rapports pour les projets du FDNO. Certains sont satisfaits en général. Cependant, de nombreux interviewés ont jugé que l'établissement de rapports est astreignant et disproportionné au financement qu'ils ont reçu et que les exigences en matière d'établissement de rapports ont connu une augmentation exponentielle au cours des dernières années. On se préoccupe le plus du traitement des remboursements qui prend trop de temps, notamment pour les petits organismes qui ont des difficultés du côté de l'encaisse.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

En tout, 93 % des bénéficiaires sondés ont indiqué qu'ils comprenaient parfaitement bien qu'ils devaient soumettre des rapports et 91 % ont compris quels renseignements ils devaient inclure dans ces rapports.

6.2 Les rapports sur les données du programme fournissent-ils à FedNor des renseignements utiles aux fins de gestion et pour orienter les futures décisions concernant le programme?

Entrevues

Les gestionnaires de FedNor ont souligné que, lorsqu'ils ont besoin de renseignements précis à des fins de gestion, ils les demandent. Ils ont observé que, dans certains cas, cela demande beaucoup de travail des personnes qui doivent fournir les renseignements, car ceux-ci ne sont pas immédiatement accessibles. Cependant, les gestionnaires ont reconnu en général que, s'ils ont besoin de renseignements, ils peuvent les obtenir.

6.3 Le système d'établissement de rapports permet-il à FedNor de démontrer les résultats et les réalisations de ses programmes et de satisfaire ainsi aux exigences en matière de reddition de comptes?

Entrevues

Les gestionnaires de FedNor ont précisé que la surveillance du rendement en était toujours à diverses étapes de développement pour diverses raisons. Mentionnons, entre autres : les récents changements au CGRR qui ont eu des incidences sur le système de mesure du rendement; les changements au système ministériel; les nouveaux employés et les changements dans les employés qui s'occupent de l'élaboration des outils de mesure du rendement; les priorités concurrentes.

Tous les gestionnaires interviewés ont reconnu que beaucoup de progrès ont été réalisés au cours des dernières années. Certains, cependant, ont soulevé des questions importantes, à savoir :

- ▶ **Fiches de pointage pour les réalisations et les projets** : Il n'y a aucun lien entre les objectifs du projet, tels qu'énoncés dans les demandes, et les rapports sur les réalisations qui sont remplis par les agents de projet. De plus, l'exactitude de ces fiches varie en fonction des agents. Finalement, la fiche de pointage n'a pas été mise à jour depuis un bon bout de temps et elle ne se rattache pas aux réalisations du programme, telles qu'énoncées dans le modèle logique du FDNO.
- ▶ **Système ministériel** : On a signalé des difficultés à travailler avec le système ministériel d'Industrie Canada pour saisir et analyser les renseignements sur les projets. Le système n'offre pas la souplesse nécessaire pour saisir facilement les résultats et les réalisations particulières au FDNO. Une base de données distincte du FDNO pourrait être utile, s'il est impossible d'en arriver à une solution adéquate.
- ▶ **Manque de données de base** : Dans le cas des projets, les outils ne sont pas accessibles pour recueillir les données de base et ainsi pouvoir mesurer les incidences des projets (p. ex., incidences socioéconomiques des projets touristiques). De plus, de nombreux clients n'ont pas la capacité de le faire adéquatement. Il pourrait se révéler inefficace de tenter de le faire pour tous les secteurs. Cependant, il pourrait être important sur le plan stratégique de recueillir les données pour les principaux secteurs de programmes et ainsi d'être en mesure de montrer les progrès du programme (pas nécessairement les progrès des projets) dans ces principaux secteurs.
- ▶ **Information ponctuelle** : Il est important de s'assurer que FedNor dispose d'information quantitative sur le rendement. Cependant, on n'a pas

nécessairement besoin de cette information de façon continue et il est possible qu'on ne puisse pas la recueillir de façon continue. L'information ponctuelle est extrêmement utile pour la gestion continue et ne devrait pas être ignorée.

Les employés de FedNor connaissaient moins le système de mesure du rendement qui est en place pour le FDNO. La plupart d'entre eux semblaient ignorer comment les résultats particuliers aux projets sont intégrés ou interprétés à un niveau plus macro. Certains estimaient que la fiche de pointage actuelle que remplissent les agents à la fin des projets a besoin d'être remaniée et devrait prévoir de la place pour l'information anecdotique et interprétative. Des agents ont indiqué également qu'on devrait consacrer plus de temps aux promoteurs de projets au début pour discuter de l'importance des données sur le rendement, les sensibiliser et insister sur l'engagement de FedNor à l'égard de la gestion axée sur les résultats.

6.4 Conclusions – Surveillance et reddition de comptes

12. FedNor a amélioré sa capacité de planifier les résultats. Par exemple, le récent Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a doté les gestionnaires d'un meilleur outil pour mesurer le rendement. Le processus de planification se rattache plus étroitement aux exigences en matière de gestion du rendement du FDNO. FedNor a également investi plus de ressources à cet égard, ce qui est démontré par les employés qui sont affectés à la surveillance du rendement. De plus, FedNor a réalisé des études spéciales portant sur certains aspects du programme (par exemple, le Programme de jeunes stagiaires et les évaluations suivant les missions commerciales). Quant aux projets, les agents répondent aux attentes en ce qui concerne l'évaluation des risques des projets et l'établissement des fiches de pointage pour les réalisations des projets. De plus en ce qui concerne le programme dans son ensemble, il est évident qu'il y a beaucoup d'activités d'analyse et d'établissement de rapports à partir des données actuellement accessibles.

Cependant, le CGRR ne correspond pas entièrement à la conception et à l'exécution actuelles du FDNO. Les outils et les systèmes existants n'ont pas été mis à jour en fonction des exigences en matière de mesure du rendement énoncées dans le CGRR. De plus, il n'est pas clair si l'information recueillie à partir des fiches de pointage pour les réalisations des projets est valide et fiable. Il n'est pas clair non plus si les agents de programme comprennent clairement comment remplir ces fiches. Les systèmes ministériels pour saisir et analyser l'information sur les projets ne sont toujours pas bien harmonisés avec les exigences du FDNO. Finalement le système ministériel n'est pas harmonisé avec les fiches des réalisations des projets. Donc, il est difficile de déterminer clairement la mesure dans

laquelle les projets obtiennent les résultats escomptés.

13. Le système ministériel d'Industrie Canada (soit le Système de rapports sur les subventions et les contributions – SRSC qui puise l'information sur les projets contenue dans le Système d'information sur la gestion des contributions – SIGC) ne peut pas répondre de façon adéquate aux exigences en matière de surveillance et de reddition de comptes de FedNor par rapport au FDNO. Il n'offre pas la souplesse nécessaire pour saisir les résultats escomptés et réels des projets, tels qu'énoncés dans le CGRR du programme. De plus, vu qu'un CGRR est destiné à être un document « évolutif », les résultats du programme peuvent changer avec le temps, surtout dans le cas d'un programme comme le FDNO. Le système ministériel d'Industrie Canada n'est pas assez souple actuellement pour doter FedNor de la capacité de modifier les champs dans la base de données à mesure que le programme évolue pour mieux tenir compte des besoins changeant des collectivités dans le Nord de l'Ontario.

7.0 Résultats – Autres options, rapport coût-efficacité et leçons tirées

7.1 Existe-t-il d'autres méthodes de prestation des services qui augmenteraient le rapport coût-efficacité des programmes de FedNor?

Examen des documents

Une étude d'évaluation formative de FedNor menée en 2002 a également cherché des moyens plus efficaces par rapport au coût d'assurer la prestation des services de FedNor. L'évaluation a conclu que, d'après les commentaires des clients, du personnel et des experts, FedNor offre des services pertinents et largement uniques, d'une manière souple et axée sur les clients. Elle améliore son rapport coût-efficacité en cofinçant des projets avec d'autres partenaires du secteur public de même qu'avec le client. La grande diversité de programmes et de services qu'offre FedNor directement et par l'entremise de partenariats était vue comme une force.

Examen des données

Comme il a déjà été mentionné, FedNor a pu réunir par effet de levier des fonds considérables dans les projets qu'elle finance. Elle finance jusqu'à la totalité des coûts du projet, mais elle peut également financer seulement 1 % des coûts totaux. Dans l'ensemble, FedNor contribue au financement d'environ 30 % du coût des projets. Donc, sur la période d'évaluation de trois ans, le FDNO a autorisé une aide de plus de 122 millions de dollars pour des projets totalisant plus de 400 millions de dollars. Dans l'ensemble, pour chaque dollar investi par FedNor, d'autres en ont investi 2,28 \$.

Entrevues

Les gestionnaires de FedNor ne croyaient pas qu'il existait une autre méthode de prestation des services pouvant mieux fonctionner que celle du FDNO. Certaines des forces mentionnées comprennent son exécution géographique et sa démarche souple pour la prise de décision. Néanmoins, FedNor est en train de mettre en place un nouveau groupe qui sera chargé de recueillir et d'analyser l'information qui la dotera des outils indispensables pour effectuer plus d'investissements stratégiques dans certains secteurs d'importance pour le Nord de l'Ontario. On croit que cela devrait aider FedNor à montrer plus d'efficacité dans son exécution.

Pour ce qui est de réduire les coûts tout en obtenant des résultats semblables, les gestionnaires ont présenté une foule d'idées, mais toutes étaient assez uniques, à savoir :

- ▶ Avec l'ajout d'autres initiatives comme l'initiative pour l'économie sociale, le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario, l'initiative sur le bois-d'œuvre et d'autres, certains coûts administratifs qui étaient assumés auparavant par le FDNO ont maintenant été répartis entre plusieurs programmes. Cela a permis de réduire les coûts administratifs globaux liés à l'exécution du FDNO.
- ▶ Par contre, un gestionnaire croyait que ces initiatives ne faisaient qu'ajouter un fardeau sur l'organisation et offraient peu d'avantages associés au mandat de FedNor.
- ▶ Un gestionnaire croyait que les petits projets, dont les projets de jeunes stagiaires, pouvaient être administrés de façon plus efficace par rapport au coût au moyen d'ententes de contribution avec les SADC.

La vaste majorité des autres interviewés ne pouvaient pas nommer une autre méthode de prestation des services qui pourrait mieux fonctionner que le modèle actuel. Les intervenants appuient le modèle actuel, et la plupart apprécient le rôle joué par les agents de programme et valorisent leurs commentaires et leurs conseils. Ils valorisent les connaissances, l'expérience et la participation de FedNor dans les collectivités, qui, selon eux, expliquent en grande partie le succès du programme. Les SADC et les autres intervenants ont exprimé trois sujets de préoccupation. Premièrement, plusieurs interviewés étaient d'avis que FedNor a besoin de mieux faire connaître ses priorités et ses programmes dans certaines collectivités. Deuxièmement, on se souciait également du manque d'uniformité dans le niveau de service offert par les agents de programme ainsi que du manque d'uniformité dans l'interprétation des critères de sélection des projets et des exigences en matière d'établissement de rapports. Dernièrement, on se préoccupe toujours de la lenteur du traitement des propositions et des remboursements.

Les employés ont fait quelques suggestions pour améliorer le rapport coût-efficacité. Par exemple, on a suggéré que FedNor

- ▶ améliore sa base de données sur les réalisations des projets afin que les agents puissent l'utiliser pour établir des repères sur les résultats escomptés des nouveaux projets;
- ▶ mette en œuvre un système de gestion des clients afin que tous les agents aient un accès centralisé à l'information sur les clients;
- ▶ s'assure que les employés ont accès à des applications de bureau courantes;
- ▶ se concentre sur le soutien aux secteurs de même que sur la région;

- ▶ mette en œuvre un système de remboursements électronique;
- ▶ communique les rôles et les responsabilités des divers groupes dans la structure de l'organisation afin que les employés aient une meilleure idée globale;
- ▶ partage le plan stratégique avec tous les employés.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

L'enquête a révélé plusieurs résultats intéressants en ce qui concerne les autres options et le rapport coût-efficacité, à savoir :

- ▶ la disponibilité actuelle des autres sources de financement dans le Nord de l'Ontario;
- ▶ la comparaison entre l'apport différentiel et les résultats;
- ▶ la réunion de fonds par effet de levier;
- ▶ les possibilités d'un financement moindre.

Disponibilité des autres sources de financement

Lorsqu'on leur a demandé s'ils connaissaient d'autres programmes ou services du gouvernement fédéral ou provincial qui sont comparables ou semblables au FDNO et qui sont offerts dans le Nord de l'Ontario, 47 % ont répondu oui. Voici les programmes ou services comparables qui ont été mentionnés :

- ▶ le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (65 %);
- ▶ Ressources humaines et Développement des compétences Canada (16 %);
- ▶ la Fondation Trillium (13 %);
- ▶ Développement du Nord et Mines (10 %).

Tous les autres programmes ont été mentionnés par moins de 10 % des répondants.

Lorsqu'on leur a demandé comment le FDNO se mesurait à ces autres programmes et services, 48 % ont répondu qu'il était mieux (ou bien mieux), 42 % ont noté qu'il était à peu près pareil et 10 %, que le FDNO est moins bon (ou bien moins bon) que les autres.

Comparaison entre l'apport différentiel et les résultats

Comme il a déjà été mentionné, dans la plupart des cas, l'aide du FDNO est déterminante pour la capacité de l'organisme d'entreprendre le projet comme prévu. Près de la moitié (48 %) des projets n'auraient pas été entrepris sans la participation de FedNor.

Ainsi, les résultats des projets sont hautement attribuables au financement du FDNO. Comme il a été mentionné auparavant, les projets du FDNO ont bien réussi à atteindre les résultats escomptés. Voici un sommaire de ces résultats :

- ▶ développement de nouvelles entreprises – incidence de 23 % qui a mené à la création de 13,1 emplois en moyenne par projet dans de nouvelles entreprises;
- ▶ une augmentation moyenne de l'emploi à temps plein dans les PME correspondant à 1,5 employé à temps plein et à 0,75 employé à temps partiel;
- ▶ 53 % des PME ont déclaré qu'elles avaient pu maintenir, en moyenne, 2,6 emplois à temps plein;
- ▶ les PME ont déclaré une augmentation moyenne de près de 200 000 \$ de leur chiffre d'affaires brut;
- ▶ 55 % des PME ont déclaré qu'elles avaient connu une autre forme d'expansion;
- ▶ 75 % ont déclaré la mise au point d'un produit, d'un processus ou d'un service innovateur;
- ▶ 49 % ont attiré, en moyenne, 3 nouveaux employés dans leur organisation, y compris 1,2 jeune, 1,3 femme, 0,7 Autochtone et 0,6 francophone;
- ▶ 39 % ont maintenu, en moyenne, 5,2 employés existants au sein de leur organisme, y compris 0,7 jeune, 1,7 femme, 1,2 Autochtone et 0,5 francophone;
- ▶ 72 % des jeunes stagiaires ont trouvé un emploi continu après le stage, dont 86 % dans le Nord de l'Ontario;
- ▶ 74 % des projets de jeunes stagiaires ont contribué au développement économique communautaire;
- ▶ 36 % des projets de développement économique communautaire ont permis d'attirer, en moyenne par projet, 24,7 millions de dollars en investissements;
- ▶ 21 % des projets de développement économique communautaire ont permis d'attirer, en moyenne par projet, 7,3 nouvelles entreprises et 1,8 nouvel établissement;

- ▶ 43 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que leur projet avait contribué au perfectionnement des compétences en affaires et des compétences professionnelles dans leur organisation;
- ▶ 17 % des bénéficiaires sondés ont répondu que le projet avait contribué au développement de marchés extérieurs ou à l'exportation pour leur organisation, ce qui s'est traduit par 163 nouveaux clients, en moyenne, par organisation;
- ▶ 31 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que leur organisation avait adopté une nouvelle technologie par suite du projet;
- ▶ 55 % des bénéficiaires sondés ont déclaré que le projet avait contribué à une utilisation accrue de la technologie dans leur organisation;
- ▶ 39 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que leur organisation avait accru son utilisation des télécommunications par suite du projet;
- ▶ 38 % des bénéficiaires sondés ont indiqué que leur organisation avait accru son utilisation de la R.-D.

Financement par effet de levier

Comme il a déjà été mentionné, les projets du FDNO ont comporté des fonds considérables réunis par effet de levier à partir d'autres sources. D'après les résultats de l'enquête, le tableau 26 donne un sommaire de ce financement.

Tableau 26 : Fonds réunis par effet de levier par source de financement			
Source	Montant moyen		%
FedNor	118,707.99	\$	11.6
Organisme financé	329,753.80	\$	32.4
Autre financement du gouvernement fédéral, excluant FedNor	199,749.89	\$	19.6
Financement du gouvernement provincial	163,788.50	\$	16.1
Contribution du secteur privé	192,132.07	\$	18.9
Contribution du secteur à but non lucratif	15,053.25	\$	1.5
Coût total des projets	1,019,185.50	\$	100.0

Le tableau montre que FedNor n'est pas le principal contributeur en moyenne au

coût total du projet. Comme il a déjà été mentionné, FedNor est déterminante pour la capacité de l'organisation de mener le projet comme prévu.

Possibilités d'un financement moindre

On a demandé aux bénéficiaires s'ils auraient quand même entrepris le projet si l'aide de FedNor avait été moindre. Seulement 37 % ont répondu qu'ils l'auraient fait, tandis que 40 % ont déclaré qu'ils ne l'auraient pas fait et 23 % n'étaient pas sûrs. Donc, 40 % des clients n'auraient pas entrepris le projet si FedNor avait offert une aide financière moindre. Dans ces cas, FedNor a donc financé le simple minimum nécessaire pour garantir que le projet soit entrepris.

De plus, dans les cas où les bénéficiaires ont indiqué qu'ils auraient entrepris le projet tout de même, cela ne serait pas arrivé sans modifications, à savoir :

- ▶ 51 % ont déclaré que le lancement du projet aurait été remis à plus tard;
- ▶ 57 % ont déclaré que la réalisation du projet aurait pris plus de temps;
- ▶ 73 % ont déclaré que la portée du projet aurait été réduite;
- ▶ 69 % ont déclaré que la qualité du projet aurait été abaissée.

Ces réponses indiquent que, en regard des coûts, le financement de FedNor ne pourrait pas être réduit sans influencer sur l'efficacité des projets.

7.2 Quelles leçons tirées des programmes de FedNor pourraient être utiles à l'avenir?

Entrevues

La plupart des leçons tirées du programme s'assimilent plus à des suggestions d'amélioration. D'après leurs commentaires, on peut voir que les employés de FedNor appuient beaucoup le programme et en sont très fiers. Voici les leçons tirées par les employés et des suggestions d'amélioration :

- ▶ les connaissances spécialisées sont accessibles, mais il faut avoir des stratégies plus ciblées pour des secteurs précis (particulièrement pour le tourisme qui est décrit comme une industrie fragmentée) et il est important de souligner un point de vue pour l'ensemble du Nord;
- ▶ accorder plus de reconnaissance au secteur du développement social et élaborer des stratégies pour appuyer ce secteur, une composante importante d'une collectivité saine;
- ▶ appuyer les stratégies, et non seulement les projets, pour maximiser l'impact dans le temps;

- ▶ on devrait se concentrer davantage sur l'amélioration continue et le partage des pratiques exemplaires entre les agents de l'ensemble du Nord de l'Ontario;
- ▶ l'attention aux détails est un élément clé de la réussite – des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la reddition de comptes et la surveillance, mais FedNor doit se concentrer sur des mesures de rendement cohérentes et réalistes;
- ▶ il est primordial de consacrer plus de temps aux premières étapes d'élaboration du projet;
- ▶ la souplesse des programmes de FedNor est un gage de succès – la démarche en série adoptée par d'autres programmes ne fonctionne pas – les besoins sont trop variés;
- ▶ il faut concilier le niveau d'examen détaillé auquel nous soumettons les petits projets et celui qui s'applique aux grands projets;
- ▶ il faut dévouer plus de temps et de ressources aux services aux clients après le projet;
- ▶ l'acceptation continue de demandes nous aide à connaître le succès et à être plus sensibles aux besoins des collectivités;
- ▶ le succès du programme dépend beaucoup des employés individuels et de leur personnalité. Il faut assurer une plus grande uniformité dans les rapports des agents avec les clients et offrir une formation au besoin sur les relations interpersonnelles et le service aux clients;
- ▶ il faut clarifier les rôles et les responsabilités des groupes internes pour le bénéfice de tous les employés.

Les représentants des SADC ont fait les commentaires suivants :

- ▶ la souplesse des programmes de FedNor est un élément déterminant de réussite;
- ▶ la situation serait différente sans les compléments aux fonds de placement de l'Aide au développement des collectivités;
- ▶ on devrait prendre des engagements plus à long terme à l'égard du développement économique et des jeunes stagiaires, car l'élaboration de

certaines initiatives prend plus de temps;

- ▶ on a appris à planifier et à s'attendre à des retards dans le traitement des demandes – on aimerait que l'approbation des projets et le traitement des remboursements soient plus rapide;
- ▶ il faut améliorer les communications dans la collectivité au sujet des programmes et des services de FedNor;
- ▶ on aimerait qu'une stratégie de développement précise soit élaborée pour le Nord de l'Ontario afin qu'on puisse se mesurer en fonction de celle-ci;
- ▶ accorder plus de financement direct aux SADC et leur donner un plus grand pouvoir discrétionnaire à l'égard des projets;
- ▶ accroître la présence locale des agents de programme de FedNor et prévoir une plus grande uniformité au sujet des concepts qui sont approuvés ou qui ne le sont pas;
- ▶ les priorités en matière de développement économique devraient être plus ascendantes – parfois on a l'impression d'être obligés d'intégrer de peine et de misère les priorités de FedNor dans notre plan d'entreprise sans ressources additionnelles (p. ex., le programme d'économie sociale est ambigu).

Les intervenants ont exprimé les mêmes préoccupations au sujet des délais de traitement des demandes et des remboursements ainsi qu'au sujet d'une plus grande sensibilisation relativement aux programmes de FedNor en général. Ils ont également suggéré les améliorations suivantes :

- ▶ lorsqu'un plan stratégique est en place, il serait utile que FedNor indique au départ les secteurs où il pourrait accorder un soutien au lieu de laisser les promoteurs préparer des demandes qui sont inadéquates;
- ▶ déployer plus d'efforts pour aider les petits organismes à voir aux exigences en matière d'établissement de rapports et aux formalités administratives, car cela peut sembler déroutant pour certains – les formulaires peuvent se révéler un élément dissuasif pour les petits organismes qui veulent présenter une demande;
- ▶ on ne devrait pas oublier le rôle et la contribution des ressources naturelles à l'économie – on aimerait qu'une politique soit établie pour aider ces industries et rapatrier nos experts établis à l'étranger;

- ▶ il faut établir une politique pour appuyer l'agriculture qui tient compte de l'environnement et de la qualité de vie de la collectivité;
- ▶ prévoir plus de souplesse dans la durée des stages;
- ▶ FedNor devrait s'assurer de ne pas financer des organismes de clients rivaux (surtout dans le domaine du marketing touristique);
- ▶ donner des commentaires aux clients au sujet des produits livrables des projets (p. ex., rapports de faisabilité);
- ▶ l'accès aux capitaux dans le secteur privé est toujours un défi de taille;
- ▶ voir à ce que tous les agents de programme observent les mêmes règles et les mêmes lignes directrices;
- ▶ on aimerait prévoir une réunion annuelle avec FedNor pour examiner les projets précédents, évaluer les critères et les résultats atteints de même que pour discuter de la vision et des priorités de FedNor pour voir comment elles se rattachent aux nôtres;
- ▶ en tant qu'organisme à but non lucratif, nous avons appris à adopter une démarche plus axée sur les affaires par la suite de notre expérience avec FedNor;
- ▶ il est important de communiquer plus d'information au public au sujet du mandat, des priorités et des domaines de réussite de FedNor;
- ▶ FedNor devrait mener plus de recherche économique et mettre plus l'accent sur les principaux indicateurs de rendement et les réalisations stratégiques.

Enquête menée auprès des bénéficiaires

D'après leurs réponses au sondage, les bénéficiaires ont tiré une diversité de leçons. Une proportion totale de 35 % d'entre eux ont déclaré qu'ils ont tiré une leçon positive de l'expérience avec FedNor, 17 % en ont tiré une leçon négative, tandis que, pour 18 % des bénéficiaires, l'expérience n'a été ni positive ni négative. Les autres leçons se rapportaient au projet ou à autre chose (p. ex., principes de développement économique).

Études de cas

Diverses leçons ont été tirées des projets examinés. Celle qui revenait le plus souvent était la nécessité d'avoir un champion des projets, une personne qui a une vision, qui croit profondément dans l'objectif et qui est disposée à travailler malgré l'adversité pour atteindre le succès.

Dans un cas se rattachant aux projets de jeunes stagiaires, l'un des organismes, le Centre d'innovation de Sault Ste. Marie, a réussi à maintenir les stagiaires dans la région, premièrement en leur offrant un emploi après leur stage et, dans le cas de la plupart de ceux qui ont quitté le centre, en les maintenant dans la ville. D'un nombre total de 11 stagiaires qui ont travaillé au Centre d'innovation, neuf demeurent toujours dans la ville, dont trois à l'emploi du centre. Selon les gestionnaires du centre, on accorde une attention particulière à la sélection de stagiaires qui ont pris l'engagement de demeurer dans le Nord. Peut-être que FedNor devrait consulter le Centre d'innovation pour voir s'il y a des éléments dans ses procédures de sélection qui pourraient être partagés avec les agents de projet de FedNor et, par leur entremise, les incorporer aux procédures de sélection internes.

7.3 Les programmes de FedNor sont-ils élaborés et offerts en tenant compte des besoins des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO)?

Examen des documents²¹

FedNor a de longs antécédents en ce qui concerne l'intégration des besoins des francophones aux programmes du FDNO : séances de dialogue menées avec les communautés francophones (1999-2000); séances de formation et de sensibilisation des employés aux langues officielles (2001-2002); participation aux consultations d'Industrie Canada auprès des francophones à Sudbury (novembre 2001); participation à l'établissement d'une initiative de développement économique des communautés de langue officielle financée par le truchement du Plan d'action du gouvernement du Canada sur les langues officielles de mars 2003.

En mai 2002, l'évaluation formative du programme de FedNor a conclu que les programmes et les services de FedNor cadraient bien avec les besoins de ses groupes cibles (dont les francophones), car FedNor joint les groupes cibles prévus, et augmente la participation des francophones et d'autres groupes cibles par des projets qui s'adressent particulièrement à eux, ou par des projets qui joignent ces groupes sans s'adresser particulièrement à eux. Le rapport a recommandé que FedNor continue d'offrir des programmes et des services généraux, souples et

²¹ Note : L'information offerte dans cette section provient d'un document fourni par le personnel de FedNor.

accessibles à une diversité de clients et de déployer des efforts particuliers pour répondre aux besoins des groupes cibles. Les intervenants ont mentionné que l'une des incidences positives de FedNor avait été la reconnaissance du Nord de l'Ontario comme région bilingue. À Thunder Bay, les intervenants ont souligné le rôle de FedNor dans le renforcement de la capacité francophone et dans l'organisation de la collectivité.

Depuis, dans l'exécution de ses programmes et par des contributions financières aux organismes francophones et bilingues, FedNor continue de répondre aux besoins établis par les communautés francophones elles-mêmes. Elle a appuyé les efforts des groupes communautaires francophones qui mettent tout en œuvre pour stimuler l'innovation, accroître la présence des francophones dans l'économie du savoir, encourager le développement économique communautaire et l'entrepreneuriat, promouvoir la croissance des petites entreprises, l'expansion du tourisme, l'intégration des jeunes et, finalement, pour s'assurer que les collectivités sont bien branchées.

FedNor a poursuivi ses efforts également en vue de répondre aux besoins de la communauté francophone, comme il est énoncé en détail, dans les rapports de réalisations, les examens annuels et les examens administratifs en vertu de l'article 41.

FedNor maintient un dialogue constant avec les clients francophones et les représentants des organismes francophones pour se tenir au fait de leurs besoins et de leurs priorités. Par exemple :

- ▶ FedNor maintient un dialogue avec les clients francophones et les représentants des organismes francophones, de façon constante, par l'entremise des agents de programme de FedNor qui ont une forte présence locale et qui maintiennent un dialogue constant avec leurs clients francophones, à qui ils offrent une aide pour la conception de projets qui visent particulièrement à répondre aux besoins de cette communauté;
- ▶ Par ses représentants, tels son champion des langues officielles et son coordonnateur des langues officielles, FedNor participe également à diverses consultations nationales, provinciales et régionales : Réseau national de développement économique francophone (RDÉE Canada); comité conjoint du Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Ontario (RDÉE Ontario) et ses consultations régionales; consultations ministérielles et interministérielles avec les symposiums des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO); participation à diverses conférences et assemblées générales annuelles. Ces forums contribuent à maintenir les communications ouvertes entre les CMLO et les représentants de FedNor, ce qui permet à ces derniers de

connaître les besoins des CMLO et d'y répondre.

Pour favoriser la prise en considération des langues officielles dans ses activités de planification, FedNor a désigné, en 2002-2003, un champion des langues officielles parmi son équipe de gestion et des responsables sectoriels des langues officielles parmi les agents de programme.

En 2003-2004, des ressources considérables ont été consacrées à l'établissement initial d'un nouveau programme, d'initiatives de communications et de relations avec le public en vertu du Plan d'action du gouvernement fédéral, qui commencent maintenant à porter fruits, comme il est énoncé ci-dessous. Grâce à ces initiatives, nos programmes continueront de cadrer avec les besoins de la communauté francophone.

En 2004-2005, une séance de formation sur les outils linguistiques a été offerte aux employés. Cependant, on prévoit coordonner des séances de formation annuelles à l'intention des employés au sujet de divers aspects des langues officielles, dont la sensibilisation aux besoins particuliers des CMLO.

À l'automne dernier (2005), FedNor a produit une publication qui vise précisément à souligner les réussites des partenariats avec les CMLO, afin de mieux sensibiliser les CMLO aux programmes qui leur sont offerts.

De façon continue, FedNor partage avec les employés divers renseignements et outils de travail pour les aider et aider leurs clients à répondre aux besoins des francophones (p. ex., des renseignements sur les programmes qui ciblent les francophones; les changements dans la communauté francophone; des documents de ressource sur la prestation de services bilingues, des liens aux sites Web d'organismes francophones et des plans stratégiques des communautés et organismes francophones).

Parmi les initiatives en voie d'élaboration durant la période d'évaluation, mentionnons les suivantes :

- ▶ En mai 2005, FedNor a comblé son premier poste de coordonnateur des langues officielles afin d'offrir un soutien particulier aux activités de planification et de promotion des langues officielles relativement aux communautés minoritaires de langue officielle;
- ▶ un nouveau plan de consultation des CMLO est conçu pour améliorer le dialogue avec les CMLO et favoriser une compréhension commune des enjeux dont les CMLO veulent que nous prenions en considération dans l'élaboration de nos programmes et services;

- ▶ la prochaine tournée de consultation et de promotion relativement aux programmes auprès des CMLO offre l'occasion de déterminer ce qui est important pour les CMLO aujourd'hui. Cette tournée permettra de mieux sensibiliser les CMLO à nos programmes. Les résultats de la consultation seront partagés avec les gestionnaires et les employés de FedNor pour leur permettre de se tenir à jour des besoins et des priorités actuels des CMLO.

Examen de la base de données

Une analyse de la base de données pour les années visées par la présente évaluation montre que l'aide autorisée par FedNor pour les projets destinés à cibler les communautés francophones était, en moyenne, sensiblement inférieure à l'aide autorisée pour les projets qui ne ciblent pas les francophones. Le tableau 27 donne un sommaire des données de FedNor qui ont été fournies.

Tableau 27 : Sommaire de l'aide de FedNor aux CMLO			
Description	CMLO ciblées	CMLO non ciblées	Total
Nombre de projets	63	1012	1075
Pourcentage du nombre total de projets	5.9%	94.1%	100.0 %
Montant moyen d'aide autorisée ¹	\$57,223	\$121,059	\$113,574
Montant total d'aide autorisée	\$3,605,053	\$122,511,402	\$122,091,955
Pourcentage de l'aide totale autorisée	3.0%	100.3%	100.0%
Pourcentage moyen de la contribution de FedNor au coût du projet ²	65.6%	64.7%	64.8%

¹ Le montant moyen de l'aide accordée par FedNor aux projets francophones est significativement inférieur à celui qu'elle accorde aux projets non francophones.

² Le pourcentage moyen de la contribution de FedNor n'est pas sensiblement différent entre les deux groupes.

Entrevues

De l'avis des interviewés, les programmes de FedNor sont élaborés et exécutés en tenant compte des besoins des communautés linguistiques minoritaires. Les intervenants étaient très conscients des attentes de FedNor à l'égard de communications bilingues ayant trait aux projets (p. ex., annonces, communiqués et autres produits livrables des projets). Quelques-uns ont souligné que FedNor fait preuve de bon sens lorsqu'il est question de gérer les coûts de traduction.

Néanmoins, deux interviewés francophones jugeaient que, même si FedNor a déployé des efforts en vue d'offrir des services dans les deux langues officielles et

a octroyé des fonds aux communautés francophones, peu d'efforts ont été déployés pour intégrer les besoins des CMLO à ses programmes.

7.4 Conclusions – Autres options, rapport coût-efficacité et leçons tirées

14. Il n'existe aucune autre méthode de prestation des services du FDNO qui produirait les mêmes résultats à un coût moindre. Actuellement, une proportion élevée des coûts des projets est réglée à partir du financement provenant d'autres sources. FedNor collabore de façon étendue avec d'autres organismes pour s'assurer que le financement du FDNO vient compléter les contributions provenant de ces sources de financement plutôt que les doubler. Les agents et les gestionnaires de programme exercent une diligence raisonnable très étendue et efficace pour garantir le rendement par rapport au coût des investissements du FDNO dans le Nord de l'Ontario (soit le bon niveau de financement et la bonne proportion du financement réuni à partir d'autres sources de financement pour des projets nécessaires sur le plan stratégique). De plus, une forte proportion de clients n'auraient pas entrepris leur projet si FedNor avait offert des niveaux moindres de financement. Il est donc évident que FedNor gère les coûts du FDNO de façon adéquate. Les projets contribuent à l'atteinte des résultats escomptés. Il est donc apparent que le FDNO est efficace pour ce qui est de connaître du succès. Dans l'ensemble, le programme est donc géré de manière efficace par rapport au coût.
15. Les facteurs déterminants de réussite du FDNO sont sa souplesse, les partenaires qu'elle aide à former et sa présence locale.
16. L'orientation stratégique de FedNor est déterminante pour le maintien de sa pertinence. Cela comprend la nécessité d'établir des stratégies précises pour répondre aux besoins sectoriels (dont les ressources naturelles). De plus, il serait bénéfique d'avoir un moyen de s'assurer que les clients connaissent les stratégies du FDNO.
17. Le perfectionnement continu des employés est déterminant pour le succès continu du FDNO. Cela comprend la formation au besoin, un moyen de s'assurer que les pratiques exemplaires (et les leçons tirées) sont partagées et que les rôles et responsabilités sont clairs. Cela mènerait à une plus grande uniformité dans les rapports avec les clients.
18. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités du Nord de l'Ontario croient qu'elles devraient jouer un plus grand rôle dans certains des programmes du FDNO, notamment dans les missions commerciales qui touchent leurs clients et dans d'autres aspects des projets.

19. Le Programme de jeunes stagiaires pourrait tirer avantage d'une plus grande souplesse, par exemple, en permettant le chevauchement des stagiaires lorsque cela est possible et en offrant des stages plus longs de même qu'un programme de stagiaires plutôt qu'un programme de jeunes stagiaires.
20. FedNor s'est engagé à offrir des services dans les deux langues officielles. Il est apparent également que FedNor a mené beaucoup d'initiatives de consultation auprès des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO) pour s'assurer d'intégrer leurs besoins aux programmes du FDNO. Cependant, selon les perceptions des intervenants ainsi que certaines données sur le programme, FedNor doit continuer d'évoluer pour s'assurer de répondre aux besoins uniques des CMLO.

8.0 Conclusions et recommandations

Les conclusions présentées tout au long du rapport sont réitérées dans le tableau 28 et accompagnées des recommandations qui en découlent.

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions		Recommandations	
8.1	Pertinence		
<i>Conclusion 1</i> L'économie du Nord de l'Ontario continue d'être aux prises avec des enjeux relatifs au développement économique. Les priorités stratégiques du FDNO sont pertinentes et adaptées à ces enjeux. De plus, les projets ont des objectifs pertinents et répondent aux critères établis par FedNor. Voici les principaux aspects du FDNO qui font que le programme est particulièrement pertinent : <ul style="list-style-type: none">▶ sa souplesse;▶ ses critères larges et sa diversité de priorités;▶ la taille diverse des projets qu'il finance;▶ sa vaste portée;▶ le fait qu'il soit adapté aux besoins;▶ sa démarche de partenariat;▶ sa portée géographique;▶ sa perspective stratégique en évolution constante.		<i>Recommandation 1</i> FedNor devrait continuer d'adapter le FDNO aux besoins en évolution en matière de développement économique du Nord de l'Ontario. En particulier, elle devrait continuer d'élaborer des démarches stratégiques qui répondent aux besoins dans l'ensemble du Nord ou dans certains secteurs.	

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
8.2 Soutien du personnel	
<p>Conclusion 2</p> <p>Le rôle des employés de FedNor, notamment des agents de programme, est déterminant pour le succès de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets. Plusieurs aspects importants du soutien du personnel contribuent à ce succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ les conseils et l'orientation étendus qu'offrent les agents dans l'élaboration de propositions; ▸ la diligence raisonnable exercée par les agents de programme, en voyant non seulement à ce que le financement du FDNO ne dédouble ni ne chevauche d'autres sources de financement, mais à ce que le client connaisse toutes les autres sources potentielles de financement et y ait accès; ▸ la présence locale des agents de programme; ▸ la relation continue des employés avec certains clients; ▸ la capacité d'offrir des services dans la langue officielle de choix. <p>Cependant, il existe des préoccupations au sujet de certains aspects du soutien offert en ce qui concerne la mise en œuvre, la surveillance et le suivi des projets. Mentionnons, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ un certain manque d'uniformité parmi les agents de programme dans l'application des critères ainsi que dans le niveau et le genre de soutien offerts durant le projet; ▸ la charge de travail, raison pour laquelle les agents de programme n'ont pas le temps d'offrir le niveau adéquat de surveillance et de suivi qu'ils (et les autres) jugent nécessaire. 	<p>Recommandation 2</p> <p>FedNor devrait s'assurer que les agents de programme connaissent l'étendue de leurs rôles et responsabilités et qu'ils reconnaissent les secteurs où il faut faire montre de souplesse par rapport à ceux où la cohérence s'impose. Cela pourrait être accompli par des communications plus fréquentes sous forme de bulletins de politiques, de la formation, des réunions et d'autres formes de communications entre les agents de programme et entre les agents et les gestionnaires.</p> <p>Recommandation 3</p> <p>FedNor devrait évaluer la distribution de la charge de travail des agents de programme en fonction du temps qu'ils consacrent aux activités de planification des projets du FDNO, aux activités de mise en œuvre et de surveillance des activités des projets, et aux activités de suivi des projets. Cette évaluation devrait également porter sur le temps consacré aux autres activités et tâches non reliées aux activités du FDNO. D'après les résultats de cette évaluation, FedNor devrait apporter les redressements qui s'imposent, au besoin, pour assurer un équilibre adéquat dans le temps consacré à ces tâches.</p>
<p>Conclusion 3</p> <p>On s'est attaqué avec succès à toutes les priorités énoncées dans le plan de l'Initiative d'amélioration des services, sauf en ce qui concerne le délai de traitement des remboursements. Cependant, ce délai n'est plus évalué comme priorité d'amélioration du service, selon le point de vue des clients. S'il en est ainsi, c'est que les clients sont légèrement plus satisfaits du rendement de FedNor à cet égard et qu'ils ne croient pas que cette caractéristique du service soit aussi importante qu'elle l'était durant les premières années.</p>	<p>Recommandation 4</p> <p>FedNor devrait continuer de surveiller divers aspects de ses services et d'adapter, au besoin, ses priorités en matière d'amélioration des services. Les recommandations comprises dans le rapport de l'Initiative d'amélioration des services de 2004-2005 s'appliquent toujours, car il n'y a pas eu beaucoup d'amélioration du côté de la satisfaction des clients. Néanmoins, les attentes des clients pourraient être mieux gérées par l'établissement de normes de service publiées.</p>

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
8.3 Succès	
<p>Conclusion 4</p> <p>Divers projets du FDNO ont contribué à la création d'entreprises nouvelles et au maintien d'entreprises existantes. Les données indiquent que les projets du FDNO ont contribué à l'apparition de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois, ainsi qu'à l'expansion d'entreprises existantes par le maintien et l'embauche d'employés ainsi que par de meilleurs chiffres d'affaires. De plus, les SADC du Nord de l'Ontario ont contribué directement au succès du FDNO à cet égard par les incidences de l'aide à la capitalisation du FDNO. Les incidences déclarées de cette aide comprennent la création de 500 nouvelles entreprises, le maintien de plus de 500 entreprises et l'expansion de près de 350 autres. Le soutien des SADC du Nord, résultant au moins en partie de l'aide du FDNO, a contribué aussi à la création de plus de 2 100 emplois et au maintien de près de 4 300 autres. Le programme contribue donc directement à la création d'entreprises nouvelles et au maintien d'entreprises existantes, à la fois directement et indirectement.</p>	<p>Recommandation 5</p> <p>FedNor devrait continuer de voir aux besoins en matière de développement économique du Nord de l'Ontario par sa vaste gamme de priorités stratégiques, car celles-ci contribuent à la grande diversité des incidences du FDNO.</p>
<p>Conclusion 5</p> <p>Le plus souvent, le FDNO contribue indirectement à la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario par le financement complémentaire de l'Aide au développement des collectivités et le fonds de placement de la Banque de développement du Canada (BDC). Néanmoins, le FDNO contribue également directement à cet objectif par ses réseaux commerciaux et missions commerciales ainsi que par les projets comportant la mise au point de produits, de services ou de technologies nouvelles ou améliorées.</p>	
<p>Conclusion 6</p> <p>Le FDNO a réussi à attirer, à maintenir et à perfectionner le capital humain dans le Nord de l'Ontario. Pour ce qui est des groupes cibles spéciaux, le programme a eu d'importantes incidences sur les jeunes, les femmes, les Autochtones et les francophones, même si les projets ne ciblaient pas nécessairement ces groupes.</p>	

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
<p>Conclusion 7</p> <p>Le FDNO a apporté une contribution importante au développement économique du Nord de l'Ontario par des initiatives communautaires ainsi que, dans une certaine mesure, par des initiatives sectorielles. La capacité de FedNor à encourager et à former des partenariats est un élément majeur qui contribue au succès du programme à cet égard.</p>	<p>Recommandation 6</p> <p>FedNor devrait maintenir l'exigence concernant une forte participation d'autres partenaires et collectivités aux projets financés par le FDNO, car ils sont également importants pour le succès des projets et du programme.</p> <p>Recommandation 7</p> <p>FedNor devrait également améliorer son soutien aux initiatives sectorielles, car celles-ci sont importantes pour le développement économique des collectivités du Nord de l'Ontario.</p>
<p>Conclusion 8</p> <p>D'après les données disponibles pour cette évaluation, il est difficile de tirer des conclusions sur la mesure dans laquelle le FDNO a perfectionné des compétences en affaires et des compétences professionnelles. Cependant, les résultats de l'enquête et les études de cas indiquent que le FDNO a apporté une contribution à cet égard.</p>	
<p>Conclusion 9</p> <p>D'après les activités à l'appui du développement de marchés extérieurs, le FDNO a réalisé des progrès à cet égard. Des progrès ont été réalisés à la suite d'activités particulières à des projets comme des missions commerciales. Des progrès sont attribuables également au soutien offert par les conseillers commerciaux ainsi que par le truchement d'autres activités et d'un soutien non liés aux projets.</p>	
<p>Conclusion 10</p> <p>À la suite des projets financés dans le cadre des priorités stratégiques des télécommunications et de la TIC, ainsi que de l'innovation et de la technologie, le FDNO a contribué à des investissements importants dans ce secteur. Ces investissements ont atteint une forte proportion de collectivités et d'entreprises dans le Nord de l'Ontario, ce qui a mené à une utilisation accrue de la technologie et à l'élaboration d'innovations. Des retombées socioéconomique en ont résulté pour les organismes et les collectivités bénéficiaires.</p>	

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
<p><i>Conclusion 11</i></p> <p>Le FDNO a joué un rôle essentiel en permettant à un grand nombre d'organismes de mener des projets financés. Ainsi, les incidences des projets sont fortement attribuables au programme. De plus les caractéristiques de la conception ont permis de réunir un financement élevé d'autres sources. Durant la période d'évaluation, le financement de 122 millions de dollars du FDNO a suscité des investissements totaux de 400 millions de dollars dans les projets. FedNor est donc reconnue comme un catalyseur de développement économique.</p>	<p><i>Recommandation 8</i></p> <p>FedNor devrait continuer de viser un juste équilibre entre ses exigences relatives à la nécessité pour le financement du FDNO de s'ajouter à la capacité de l'organisme bénéficiaire d'entreprendre les projets et à la nécessité de favoriser un effet de levier approprié du financement des projets.</p>

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
<p>8.4 Surveillance et reddition de comptes</p>	
<p>Conclusion 12</p> <p>FedNor a amélioré sa capacité de planifier les résultats. Par exemple, le récent Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a doté les gestionnaires d'un meilleur outil pour mesurer le rendement. Le processus de planification se rattache plus étroitement aux exigences en matière de gestion du rendement du FDNO. FedNor a également investi plus de ressources à cet égard, comme le démontre le nombre d'employés affectés à la surveillance du rendement. De plus, FedNor a réalisé des études spéciales portant sur des aspects du programme (par exemple, le Programme de jeunes stagiaires et les évaluations suivant les missions commerciales). Quant aux projets, les agents répondent aux attentes en ce qui concerne l'évaluation des risques des projets et l'établissement des fiches de pointage pour les réalisations des projets. De plus, en ce qui concerne le programme dans son ensemble, il est évident qu'il y a beaucoup d'activités d'analyse et d'établissement de rapports à partir des données actuellement disponibles.</p> <p>Cependant, le CGRR ne correspond pas entièrement à la conception et à l'exécution actuelles du FDNO. Les outils et les systèmes existants n'ont pas été mis à jour en fonction des exigences en matière de mesure du rendement énoncées dans le CGRR. De plus, il n'est pas clair si l'information recueillie à partir des fiches de pointage pour les réalisations des projets est valide et fiable. Il n'est pas clair non plus si les agents de programme comprennent clairement comment remplir ces fiches. Les systèmes ministériels pour saisir et analyser l'information sur les projets ne sont toujours pas bien harmonisés avec les exigences du FDNO. Finalement le système ministériel n'est pas harmonisé avec les fiches des réalisations des projets. Donc, il est difficile de déterminer clairement la mesure dans laquelle les projets obtiennent les réalisations escomptées.</p>	<p>Recommandation 9</p> <p>FedNor devrait continuer de mettre au point le CGRR du FDNO pour exprimer avec plus d'exactitude les priorités du programme. On devrait également mettre au point les systèmes et les outils d'établissement de rapports afin d'assurer la conformité avec les exigences énoncées dans le CGRR. Bref, le CGRR du FDNO tirerait avantage des améliorations suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une intégration plus étroite du modèle logique avec les résultats escomptés, qui sont axés sur les priorités. 2. Une stratégie intégrée de mesure et d'évaluation du rendement qui : <ul style="list-style-type: none"> ▶ se rattache directement au modèle logique; ▶ offre l'assurance que tous les aspects du modèle logique sont mesurés à un moment donné (pas nécessairement de façon permanente); ▶ reconnaît le niveau variable des risques associés aux projets et aux clients; ▶ offre un lien plus direct entre les questions liées au succès de l'évaluation et le modèle logique du programme; ▶ détermine les outils qui sont en place ou nécessaires pour se conformer à la stratégie de mesure et d'évaluation du rendement. <p>Le CGRR révisé devrait être intégré directement aux révisions des outils et des systèmes existants ainsi que dans l'élaboration de nouveaux outils et systèmes, au besoin. Par exemple, les réalisations des projets du FDNO saisies dans le système ministériel devraient correspondre aux réalisations énoncées dans le CGRR. Ce n'est pas le cas actuellement. Par exemple, la base de données saisit les réalisations ayant trait à la capacité des collectivités, à la connectivité, au cybercommerce, au savoir, au tourisme et au commerce. Actuellement, ces réalisations ne sont pas directement liées aux priorités du programme ni ne sont indiquées dans le modèle logique du programme. Dans la même veine, ce qui est mesuré dans la fiche des réalisations des projets ne correspond pas aux réalisations énoncées dans le modèle logique ni aux indicateurs dans le plan de</p>

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions		Recommandations
		<p>mesure du rendement.</p> <p>Il faut élaborer des instructions précises sur la façon de remplir les fiches de pointage pour les réalisations des projets ainsi sur que les attentes à l'égard de l'agent de programme pour ce qui de s'assurer que les notes attribuées dans la fiche de pointage sont fiables, et mettre en œuvre un moyen d'assurer la qualité et la fiabilité des données.</p>
	<p>Conclusion 13</p> <p>Le système ministériel d'Industrie Canada (soit le Système de rapports sur les subventions et les contributions – SRSC qui puise l'information provenant du Système d'information sur la gestion des contributions – SIGC) pour saisir l'information sur les projets ne peut pas répondre de façon adéquate aux exigences en matière de surveillance et de reddition de comptes de FedNor par rapport au FDNO. Il n'offre pas actuellement la souplesse nécessaire pour saisir les résultats escomptés et réels des projets, tel qu'énoncé dans le CGRR du programme. De plus, vu qu'un CGRR est destiné à être un document « évolutif », les résultats du programme peuvent changer avec le temps, surtout dans le cas d'un programme comme le FDNO. Le système ministériel d'Industrie Canada n'est pas assez souple pour doter FedNor de la capacité de modifier les champs dans la base de données à mesure que le programme évolue pour mieux tenir compte des besoins changeants des collectivités du Nord de l'Ontario.</p>	<p>Recommandation 10</p> <p>FedNor devrait consulter la Direction générale de la vérification et de l'évaluation et la Direction générale de la gestion de l'information qui est responsable du SRSC et du SIGC pour s'assurer que les systèmes ministériels offrent aux gestionnaires de FedNor la souplesse nécessaire pour saisir de façon adéquate l'information sur le rendement dont elle a besoin pour mieux satisfaire à ses exigences en matière de surveillance et de reddition de comptes. S'il est impossible d'incorporer la souplesse nécessaire au système existant ou à un nouveau système, alors FedNor devrait discuter d'autres options avec la Direction générale de la vérification et la Direction générale de la gestion de l'information au sujet de la liaison avec le système de FedNor pour s'assurer qu'il est possible de saisir toute l'information sur la surveillance et la reddition de compte et de la relier sans devoir procéder à un dédoublement.</p>

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
8.5 Options, rapport coût-efficacité et leçons tirées	
<p>Conclusion 14</p> <p>Il n'existe aucune autre méthode de prestation des services du FDNO qui produirait les mêmes résultats à un <u>coût moindre</u>. Actuellement, une proportion élevée des coûts des projets est réglée à partir du financement provenant d'autres sources. FedNor collabore de façon étendue avec d'autres organismes pour s'assurer que le financement du FDNO vient compléter les contributions provenant de ces sources de financement, plutôt que les doubler. La diligence raisonnable exercée par les agents et les gestionnaires de programme pour garantir que les investissements du FDNO sont efficaces par rapport au coût dans le Nord de l'Ontario (soit le bon niveau de financement et la bonne proportion du financement réuni à partir d'autres sources de financement pour des projets nécessaires sur le plan stratégique) est très étendue et très efficace. De plus, une forte proportion de clients n'auraient pas entrepris leur projet si FedNor avait offert des niveaux moindres de financement. Il est donc évident que FedNor <u>gère les coûts du FDNO de façon adéquate</u>. Les projets contribuent à l'atteinte des réalisations qui sont escomptées. Il est donc apparent que le FDNO <u>est efficace pour ce qui est de connaître du succès</u>. Dans l'ensemble, le programme est donc géré de manière efficace par rapport au coût.</p>	<p>Voir les recommandations 5 à 8 sous Succès.</p>
<p>Conclusion 15</p> <p>Les facteurs déterminants de réussite du FDNO sont sa souplesse, les partenaires qu'elle aide à former et sa présence locale.</p>	<p>Voir les recommandations 1 à 8 sous Pertinence, Soutien du personnel et Succès.</p>
<p>Conclusion 16</p> <p>L'orientation stratégique de FedNor est déterminante pour le maintien de sa pertinence. Cela comprend la nécessité d'établir des stratégies précises pour répondre aux besoins sectoriels (dont les ressources naturelles). De plus, il serait bénéfique d'avoir un moyen de s'assurer que les clients connaissent les stratégies du FDNO.</p>	<p>Voir les recommandations 1 et 7 sous Pertinence et Succès.</p> <p>Recommandation 11</p> <p>Le nouveau groupe chargé de recueillir des renseignements commerciaux pour FedNor et d'aider à élaborer des stratégies à la lumière de ces renseignements devrait tenir dûment compte de cette leçon tirée.</p>

Tableau 28 : Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
<p>Conclusion 17</p> <p>Le perfectionnement continu des employés est déterminant pour le succès continu du FDNO. Cela comprend la formation au besoin, un moyen de s'assurer que les pratiques exemplaires (et les leçons tirées) sont partagées, et que les rôles et les responsabilités sont clairs. Cela mènera à une plus grande uniformité dans les rapports avec les clients.</p>	<p>Voir la recommandation 2 sous Soutien du personnel.</p> <p>Recommandation 12</p> <p>FedNor devrait continuer de tenir régulièrement des événements à l'échelle de l'organisation ou à portée stratégique qui visent à partager les pratiques exemplaires et les leçons tirées.</p>
<p>Conclusion 18</p> <p>Les Sociétés d'aide au développement des collectivités du Nord de l'Ontario croient qu'elles devraient jouer un plus grand rôle dans certains des programmes du FDNO, notamment dans les missions commerciales qui touchent leurs clients, voire dans d'autres aspects des projets.</p>	<p>Recommandation 13</p> <p>Il n'existe actuellement aucune autre méthode de prestation des services du FDNO. Cependant, FedNor devrait examiner les possibilités de faire appel plus souvent à de tierces parties pour garantir que le FDNO continue d'obtenir un rapport coût-efficacité optimal.</p> <p>Recommandation 14</p> <p>FedNor devrait s'assurer que, dans la mesure du possible, toutes les SADC du Nord de l'Ontario sont invitées à participer aux missions commerciales du FDNO, surtout si les clients dans leur région de prestation y participent.</p>
<p>Conclusion 19</p> <p>Le Programme de jeunes stagiaires pourrait tirer avantage d'une plus grande souplesse, soit : permettre le chevauchement des stagiaires, lorsque cela est possible; offrir des stages plus longs; offrir un programme de stagiaires plutôt qu'un programme de jeunes stagiaires.</p>	<p>Recommandation 15</p> <p>Reconnaissant que le Programme de jeunes stagiaires a évolué considérablement avec le temps, par suite de la surveillance continue de l'efficacité du programme, FedNor devrait examiner davantage les incidences de l'expansion du Programme de jeunes stagiaires du FDNO.</p>
<p>Conclusion 20</p> <p>FedNor s'est engagé à offrir des services dans les deux langues officielles. Il est apparent également que FedNor a mené beaucoup d'initiatives de consultation auprès des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO) pour s'assurer d'intégrer leurs besoins aux programmes du FDNO. Cependant, selon les perceptions des intervenants ainsi que certaines données sur le programme, FedNor doit continuer d'évoluer pour s'assurer de répondre aux besoins uniques des CMLO.</p>	<p>Recommandation 16</p> <p>FedNor devrait continuer de travailler en vue d'intégrer les besoins des CMLO à ses programmes du FDNO.</p>