

## **Réponse de la direction aux conclusions et et aux mesures de suivi recommandées**

**Recommandation n° 1 :** 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 les secteurs.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Le FDNO a été conçu avec un ensemble souple de responsabilités de programme et une portée considérable pour permettre au programme d'évoluer ainsi que de s'adapter aux réalités économiques et aux besoins communautaires en évolution. La stratégie de développement régional récemment mise à jour est axée sur six priorités stratégiques : le développement économique communautaire, la technologie de l'information et des communications, l'innovation, le capital humain, le commerce et le tourisme ainsi que le soutien au financement des entreprises. Ces priorités ont été établies à la lumière des consultations officielles et informelles avec les autres ministères, les chefs de file communautaires du Nord de l'Ontario, les groupes de clients spéciaux, les défenseurs dans les principaux secteurs du Nord de l'Ontario, y compris l'exploitation minière, la foresterie et le tourisme, ainsi que les exportateurs et les entrepreneurs du Nord. Ces programmes seront appuyés par un nouvelle Unité des stratégies sectorielles qui sera responsable de l'élaboration de stratégies pour appuyer les priorités et les secteurs clés.*

*FedNor continuera de consulter les intervenants afin de miser sur le succès du FDNO et de demeurer réceptive aux nouveaux défis et aux nouvelles possibilités au fur et à mesure que ceux-ci se présenteront.*

**Recommandation n° 2 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*FedNor s'est engagée à offrir des possibilités d'échange d'information et de formation relative au programme afin d'assurer un niveau optimal de souplesse et d'uniformité dans la prestation du programme. Elle continuera d'encourager l'échange d'information, y compris des pratiques exemplaires et des leçons tirées parmi les agents et les gestionnaires par l'entremise de séances régulières des unités et générales, des séances de formation formelle et informelle ainsi que des*

*journées de planification annuelles. La fourniture de matériel de référence comme des bulletins de politique et d'autres documents de communication viendra appuyer ces possibilités.*

**Recommandation n° 3 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Ayant reconnu les importantes pressions découlant de la charge de travail dans les bureaux régionaux, FedNor a récemment pris des mesures de dotation qui ont permis de consacrer d'autres ressources aux bureaux d'exécution géographique. FedNor s'assurera que la nouvelle distribution de la charge de travail permettra aux agents de programme de consacrer le temps approprié aux activités de planification des projets; à la mise en œuvre et à la surveillance des projets; et aux activités de suivi des projets.*

**Recommandation n° 4 :** 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 beaucoup d'espace pour 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Misant sur le degré de satisfaction élevé qu'éprouve actuellement sa clientèle, FedNor continuera de mettre en œuvre des processus qui amélioreront davantage les services offerts à ses clients. Son Plan d'amélioration des services, un outil dynamique qui prône le concept d'amélioration continue, sera modifié pour tenir compte des résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2005 et d'autres commentaires des clients. Avec l'apport de l'équipe chargée de l'Initiative d'amélioration des services de FedNor, les normes de service dans les principaux secteurs de services seront examinées et communiquées aux employés et aux clients. Le rendement en fonction de normes définies continuera de faire l'objet de surveillance et d'établissement de rapports.*

**Recommandation n° 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Voir la réponse à la recommandation n° 1.*

**Recommandation n° 6 :** FedNor devrait maintenir l'exigence concernant une forte participation d'autres partenaires et collectivités aux projets financés par le FDNO car elle est également importante pour le succès des projets et du programme.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*FedNor reconnaît que l'un des facteurs déterminants de réussite du FDNO est la formation d'alliances avec les collectivités et les organismes, le secteur privé et d'autres ordres de gouvernement dans l'ensemble du Nord de l'Ontario. Cette collaboration se traduit par des projets qui bénéficient d'un vaste soutien communautaire, lesquels tiennent compte des enjeux actuels dans les localités ou la région et misent sur les possibilités. Le rapport coût-efficacité des programmes du FDNO est également amélioré, car le financement du FDNO réunit par effet de levier des contributions financières élevées à ces projets par les co-bailleurs de fonds.*

**Recommandation n° 7 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*FedNor a récemment formé une nouvelle Unité des stratégies sectorielles qui est chargée d'élaborer des stratégies sectorielles dans les principaux secteurs de l'industrie, y compris la foresterie, l'exploitation minière, le développement économique autochtone, l'innovation et la TIC. Le Centre du commerce international de FedNor continuera de se concentrer sur les secteurs du commerce et du tourisme. Ces unités recueilleront et prépareront de l'information commerciale sur les secteurs, collaboreront avec les intervenants dans les collectivités, les chefs d'affaires et les autres ordres de gouvernement en plus d'élaboreront et d'appuyer la mise en œuvre des stratégies sectorielles et des plans de communications approuvés.*

**Recommandation n° 8 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Les employés de FedNor continueront d'exercer une diligence raisonnable pour garantir que les projets nécessaires sur le plan stratégique sont réalisés avec une combinaison appropriée de contributions du demandeur, du FDNO et d'autres sources de financement. Pour appuyer cette démarche, FedNor continuera de collaborer de façon étendue avec les autres organismes pour garantir que le financement du FDNO vient compléter plutôt que doubler les autres sources de financement.*

**Recommandation n° 9 :** 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 :

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 :
  - ▶ 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 continue);
  - ▶ 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.

Le CGRR révisé devrait être intégré directement aux révisions des outils et aux 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.

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 oeuvre un moyen d'assurer la qualité et la fiabilité des données.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*FedNor reconnaît que l'établissement de rapports sur les activités liées au programme et sur leurs résultats est déterminant pour la reddition de comptes concernant l'utilisation des fonds publics et une gestion solide du rendement du programme. FedNor s'est engagée à réviser le CGRR du FDNO, conformément aux recommandations ci-dessus, d'ici l'automne 2006. Elle entreprendra l'élaboration de nouveaux outils de collecte de données et d'un guide d'accompagnement, ce qui contribuera à une harmonisation avec les résultats escomptés des priorités actuelles du programme et en tiendra compte.*

**Recommandation n° 10 :** 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 SGIC 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*FedNor continuera de consulter la Direction générale de la vérification et de l'évaluation et la Direction générale de la gestion de l'information au sujet de la conception des systèmes d'information ministériels. FedNor est représentée au groupe de travail d'Industrie Canada pour le remplacement des subventions et des contributions par les employés des secteurs des finances, de l'exécution des programmes et de la politique, qui donnent des commentaires sur des aspects précis comme la surveillance et la reddition de comptes afin que le nouveau système réponde aux besoins de FedNor.*

**Recommandation n° 11 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Les stratégies sectorielles seront appuyées par des plans de communications qui chercheront à mieux sensibiliser les clients et les principaux intervenants au sujet des priorités, des stratégies et des réussites du FDNO.*

**Recommandation n° 12 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Voir la réponse à la recommandation n° 2.*

**Recommandation n° 13 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*FedNor évaluera les possibilités de donner un plus grand rôle aux tierces parties dans l'exécution du FDNO. Cette évaluation sera réalisée dans les paramètres de la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert.*

**Recommandation n° 14 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*FedNor voit les réseaux des SADC comme des partenaires dans le développement des exportations. Dans la région du Nord-Ouest, FedNor a conclu un contrat avec le Northwestern Ontario Development Network (NODN), un réseau de SADC et d'intervenants municipaux et provinciaux, pour exécuter l'Initiative de développement des exportations. Les membres du FDNO participent activement au recrutement et à l'aiguillage de clients pour les missions commerciales et les services d'expansion du commerce. Actuellement, FedNor collabore avec le réseau des SADC du Nord-Est afin de coordonner leur participation comme l'une des deux organisations d'accueil de l'Initiative de développement des exportations.*

**Recommandation n° 15 :** 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.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*Dans le cadre du processus continu visant à répondre aux besoins en évolution en matière de développement économique du Nord de l'Ontario, FedNor continuera d'évaluer les objectifs et la conception du Programme de jeunes stagiaires et les modifiera en conséquence. Cette évaluation comprendra une analyse de programmes comparables, en particulier ceux qui sont offerts par le gouvernement de l'Ontario, et des contraintes budgétaires.*

**Recommandation n° 16 :** FedNor devrait continuer de travailler en vue d'intégrer les besoins des communautés minoritaires de langue officielle (CMLO) à ses programmes du FDNO.

**Réponse de la direction :** *D'accord.*

*En mai 2005, FedNor a comblé son premier poste destiné au 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 en voie de conception pour améliorer le dialogue avec les CMLO ainsi que pour favoriser une compréhension commune des considérations spéciales que celles-ci veulent que nous prenions en considération dans l'élaboration de nos programmes et services. Les résultats de la consultation seront partagés avec les gestionnaires et les employés de FedNor pour leur permettre de se tenir à jour en ce qui concerne les besoins et les priorités actuels des CMLO.*

### **Responsabilité de la direction**

Ces recommandations portant sur le programme seront mises à exécution dans le cadre des plans opérationnels et des stratégies d'exécution qu'entreprendra Industrie Canada/FedNor en 2006-2007 et au-delà.

L'équipe de direction d'Industrie Canada/FedNor se fera confier le rôle de leadership relativement à la mise en oeuvre de ces recommandations, de concert avec ses organismes partenaires, sous l'encadrement du sous-ministre adjoint du Secteur des opérations d'Industrie Canada.