



Industrie
Canada

Industry
Canada

Évaluation finale du Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO)

RAPPORT FINAL

Mars 2008

Présenté et approuvé par le CME
le 9 juin 2008

Canada

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554

Télé. : 613-947-7155

Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu4-135/2008F-PDF

ISBN 978-0-662-04382

60483

Also available in English under the title *Final Evaluation of the Eastern Ontario Development Program*

Version traduite. La version anglaise de ce rapport doit prévaloir en cas d'incohérence.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 Profil du PDEO	1
2.0 MÉTHODE	7
2.1 Questions d'évaluation	7
2.2 Sources de données	8
2.3 Limites de l'approche	13
3.0 RÉSULTATS	16
3.1 Pertinence	16
3.2 Conception et exécution du Programme	19
3.3 Réussite	28
3.4 Mesure du rendement	42
3.5 Autres solutions, rentabilité et leçons apprises	44
3.6 Autres enjeux	53
4.0 CONCLUSIONS	58
4.1 Pertinence	58
4.2 Conception et exécution	58
4.3 Résultats	58
4.4 Mesure du rendement	59
4.5 Autres solutions, rentabilité et leçons apprises	59

Annexe A : Membres du comité directeur

Annexe B : Carte de la zone géographique desservie par le PDEO

Annexe C : Zones de service et profils socio-économiques par SADC

Annexe D : Matrice d'évaluation

Annexe E : Instruments de collecte des données

Annexe F : Documentation consultée

Annexe G : Liste des répondants clés

Annexe H : Sommaires des études de cas

Annexe I : Demandes reçues par rapport aux demandes approuvées dans le cadre du Programme

Annexe J : Pratiques exemplaires pour la sélection de projet

Annexe K : Indicateurs du PDEO

Annexe L : Autres programmes comparables

NOTA :

Les annexes sont disponibles par demande d'accès à l'information.

SOMMAIRE

Introduction

Le présent rapport expose les conclusions de l'évaluation finale du Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO). L'évaluation a été réalisée par la firme de consultants en gestion Goss Gilroy Inc. (GGI) entre juin et octobre 2007.

L'évaluation avait pour objectif de satisfaire aux exigences établies en matière d'évaluation du Programme dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) qui a été élaboré pour ce programme en octobre 2006. Les résultats seront également examinés aux fins du renouvellement des modalités du PDEO, dont l'expiration est prévue pour le 31 mars 2008.

Profil du PDEO

Le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario (FDEO) a été établi en 2004 en tant que projet pilote visant à promouvoir le développement économique régional dans les régions rurales de l'Est de l'Ontario (à l'exception d'Ottawa et de Kingston seulement). En août 2006, le Programme a été renouvelé sous un nouveau nom, soit le Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO). L'objectif du PDEO est de promouvoir le développement socioéconomique dans les régions rurales de l'Est de l'Ontario afin de mettre en place une économie régionale concurrentielle et diversifiée, de contribuer à la prospérité des entreprises, d'accroître les possibilités d'emploi et de favoriser le maintien de collectivités durables et autonomes.

Le PDEO est géré par FedNor, organisme fédéral de développement régional placé sous l'égide d'Industrie Canada. Le Programme est mis en oeuvre par l'entremise des 15 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) qui oeuvrent dans l'Est de l'Ontario.

FedNor fournit des contributions aux SADC qui peuvent ou bien utiliser les fonds du PDEO pour réaliser des activités de développement économique communautaire et régional de façon indépendante ou en partenariat avec d'autres organismes, ou encore conclure des accords de contribution avec des tiers (appelés ci-après bénéficiaires secondaires). Ces bénéficiaires peuvent comprendre notamment des entreprises du secteur privé, des organismes sans but lucratif, des municipalités, des établissements d'enseignement, des organisations syndicales et des organismes des Premières nations. Quatre principaux genres de projets sont admissibles à une aide financière :

- Le perfectionnement des entreprises et des compétences, y compris les projets visant la planification d'entreprises, le perfectionnement des compétences, ainsi que le maintien et l'attraction des jeunes en région.
- Le développement communautaire, y compris les initiatives locales et les projets de renforcement des capacités communautaires.
- Les projets d'accès au capital.
- Les projets de développement régional.

Au cours des 17 premiers mois du Programme (cycles de financement 1 et 2 du FDEO), soit du 25 octobre 2004 au 31 mars 2006, le Programme a fourni un financement total de 18,2 millions de \$ (dont 17,55 millions de \$ ont été versés en subventions et contributions). En juillet 2006, sous son nouveau nom, le PDEO a reçu 10 millions de \$ (dont 9,6 millions de \$ ont été versés en subventions et contributions) en 2006-2007 (cycle 3) et il a été renouvelé en 2007-2008 (cycle 4) avec des fonds supplémentaires de 10 millions de \$ (dont 9,4 millions de \$ ont été versés en subventions et contributions). Par conséquent, en tenant compte de l'exercice actuel, le PDEO (y compris les fonds investis dans le FDEO) a reçu jusqu'ici des fonds qui totalisent 38,2 millions de \$.

Méthode

Les auteurs ont fondé l'évaluation sur les enjeux et les questions d'évaluation qui sont décrites dans le CGRR (2006). Ces enjeux et questions ont été précisés grâce à des éléments supplémentaires jugés nécessaires et pertinents au moment de l'étape de conception de l'évaluation. Afin de garantir une évaluation très rigoureuse, les sources de données suivantes ont été utilisées :

- Examen de documents.
- Analyse documentaire.
- Examen et analyse de la base de données.
- Entrevues menées auprès d'intervenants clés, notamment des représentants de FedNor et des SADC et d'autres intervenants.
- Entrevues téléphoniques menées auprès de bénéficiaires secondaires importants.
- Enquête en ligne effectuée auprès de bénéficiaires de projets.
- Études de cas communautaires.
- Enquête effectuée auprès de demandeurs non retenus.

Conclusions et recommandations

Pertinence

L'évaluation a permis de constater que les besoins varient, dans une certaine mesure, selon les collectivités. Toutefois, les cinq besoins les plus importants et pressants des collectivités de l'Est de l'Ontario concernent la perte d'emplois dans les secteurs de la fabrication (qui constituaient autrefois une importante source d'emploi); l'exode des jeunes; le manque de possibilités d'emploi en général, les infrastructures physiques vieillissantes et inadéquates (comme les routes, les ponts et les égouts), ainsi que le soutien des efforts en matière de tourisme. L'évaluation a permis de conclure que le PDEO est un programme pertinent à ce qui a trait à ces besoins (entre autres besoins), mais pas en ce qui concerne les infrastructures vieillissantes ou inadéquates, et qu'il offre au moins une voie de financement (et bien souvent plusieurs) permettant de répondre aux besoins précis mentionnés ci-dessus¹.

¹Veillez prendre note que même si le PDEO permet de combler les lacunes en matière d'infrastructures physiques inadéquates, grâce à des projets de construction et à d'autres améliorations apportées aux immobilisations, le Programme ne finance pas de projets liés aux routes, aux égouts, aux ponts, etc.

Conception et exécution

Les évaluateurs ont conclu que la force du PDEO réside dans l'utilisation des SADC en tant qu'organismes d'exécution. Grâce à leur connaissance intime de la situation locale, les SADC ont su utiliser le financement du PDEO pour encourager les nouvelles initiatives communautaires, mener des études stratégiques et des études de planification, mobiliser à plus grande échelle les intervenants communautaires et favoriser à la création de partenariats. De nombreuses SADC assume le rôle de promoteurs de la capacité économique dans les régions où personne ne s'en charge.

Il reste toutefois des aspects à améliorer. Le caractère à court terme (c.-à-d. annuel) du financement dissuade les promoteurs d'entreprendre des projets stratégiques et à long terme qui permettraient de relever de façon plus efficace les défis qui se posent au sein des collectivités. De plus, les répercussions du Programme sont réduites par le fait que des fonds relativement peu significatifs sont répartis entre de nombreux objectifs. De plus, selon les évaluateurs, l'affectation d'un soutien financier identique à chacune des SADC ne tient pas compte du fait que certaines collectivités ont une plus grande capacité d'absorption des fonds ou ont des besoins économiques plus pressants que les autres.

Recommandation n° 1 - On doit envisager de revoir la formule de financement du PDEO en ce qui concerne l'affectation des fonds aux SADC, afin de tenir compte de la capacité et des variables socioéconomiques. De plus, on devrait accorder aux SADC une plus grande souplesse en ce qui a trait à l'affectation des fonds aux bénéficiaires secondaires de chacune des composantes du Programme, en fonction des priorités stratégiques locales.

L'évaluation a permis de conclure qu'en général, FedNor joue un rôle pertinent dans la gestion du PDEO. FedNor aurait d'autres occasions de transmettre aux SADC ses connaissances en matière de développement économique, de concevoir des projets régionaux et des projets de renforcement des capacités communautaires, ainsi que d'établir la portée de ces projets. De plus, FedNor devrait évaluer la nécessité d'offrir des outils, des modèles et des séances de formation supplémentaires aux SADC.

L'approche utilisée pour la sélection de projets varie d'une SADC à l'autre, mais l'évaluation a permis de constater que les processus de sélection adoptés par les SADC sont efficaces et appropriés. Toutefois, la sélection des projets régionaux pose toujours problème.

Recommandation n° 2 - FedNor devrait poursuivre son travail avec les SADC pour améliorer le processus utilisé pour déterminer, concevoir et approuver les projets régionaux et sous-régionaux; en outre, il devrait jouer un rôle plus proactif dans ce processus.

Réussite

À cause de difficultés liées à la stratégie de mesure du rendement, il est difficile de déterminer la mesure dans laquelle le PDEO a atteint, au cours du dernier cycle de financement (2006-2007), les résultats immédiats qui sont énoncés dans le modèle logique (voir la section suivante pour les conclusions concernant la mesure du rendement). Néanmoins, l'évaluation a permis de conclure que les projets du PDEO ont eu des répercussions positives sur les entreprises, les organismes et

les collectivités. Par exemple, les projets du PDEO ont eu de nombreuses répercussions sur les organisations à but lucratif, notamment :

- L'expansion ou la création de 43 entreprises, pendant l'exercice 2006-2007 seulement.
- L'augmentation des recettes de ventes de 117 entreprises.
- L'augmentation des revenus d'exportation pour 14 entreprises.
- L'augmentation des profits enregistrés dans 94 entreprises.

L'évaluation a permis de constater que le PDEO a eu un certain nombre de répercussions importantes sur les emplois dans la région de l'Est de l'Ontario. Par exemple, le PDEO a permis :

- Le maintien en poste de 502 employés.
- L'embauche de 209 employés supplémentaires.
- L'offre de postes permanents à 185 jeunes stagiaires dans des organisations de la région.

L'évaluation a montré que le PDEO a favorisé la compétitivité des organisations dans un certain nombre de domaines importants. Par exemple, des projets ont permis à de nombreuses organisations d'améliorer leur service à la clientèle, de répondre aux besoins d'un plus grand nombre de consommateurs, de fournir davantage de services, d'élargir leurs activités de commercialisation et de créer de nouveaux produits.

L'évaluation a également permis de constater que les collectivités ont été renforcées grâce au soutien que le Programme a fourni aux activités des organismes sans but lucratif, à la création d'emploi pour les jeunes et à l'investissement dans les infrastructures physiques et sociales. De nombreux projets ont procuré des avantages aux collectivités, comme l'amélioration des services de santé, l'augmentation du tourisme, l'amélioration des services récréatifs et des services liés aux parcs, ainsi que l'amélioration de la planification communautaire. Il est probable que ces exemples ne traduisent pas toute la portée des répercussions du PDEO, puisque les activités de collecte de données qu'on a menées aux fins de l'évaluation couvrent seulement un échantillon de projets soutenus par le PDEO.

Le PDEO semble avoir un effet catalytique sur le comportement des organisations et des collectivités. Non seulement bon nombre d'autres sources de fonds contribuent aux projets soutenus par le PDEO, mais le Programme semble aussi être bien souvent le premier à s'engager dans le financement des projets; les fonds du Programme produisent ainsi un effet de levier qui favorise l'obtention d'investissements supplémentaires.

Comme les projets menés dans le cadre du PDEO sont bien souvent de petite envergure en raison de l'ampleur peu significative des fonds injectés par le Programme, les répercussions ne sont pas toujours évidentes aux yeux de la collectivité élargie. Par exemple, les bénéficiaires des fonds du PDEO ont mentionné un certain nombre de répercussions positives de leurs projets. Toutefois, ils n'ont signalé que très peu de changements en ce qui a trait à la capacité concurrentielle globale de leur collectivité. Les statistiques macroéconomiques des collectivités de l'Ontario appuient leurs observations. Les données statistiques montrent que, bien qu'on ait enregistré une amélioration pour au moins quelques-uns des paramètres macroéconomiques clés dans les secteurs des services des 15 SADC, les données comparables pour l'ensemble de l'Ontario (Toronto non compris) indiquent une amélioration supérieure.

Mesure du rendement

L'évaluation a montré que les données recueillies étaient conformes au CGRR élaboré en octobre 2006. Les SADC exigent que les bénéficiaires des fonds alloués aux projets soumettent des rapports finaux qui font état des indicateurs établis dans le CGRR; les renseignements recueillis sont ensuite rassemblés sous forme de données agrégées, puis transmis à FedNor.

Les données sont utilisées par les gestionnaires des SADC et de FedNor à des fins de renouvellement du Programme, de communications et de reddition de comptes. Toutefois, il semble que la majorité des données recueillies ne soient pas encore utilisées pour gérer le Programme (c.-à-d. pour évaluer l'efficacité relative des composantes du Programme et évaluer les décisions relatives à l'affectation des ressources).

À cause d'un manque de cibles ou de repères quantifiables et d'indicateurs appropriés, il est difficile de déterminer le rendement global du Programme. De façon plus précise, de nombreux indicateurs du modèle logique du CGRR adopté en 2006 ne sont pas appropriés puisqu'ils ne mesurent pas les résultats immédiats. En effet, les indicateurs qui permettraient de mesurer des résultats immédiats n'ont pas été quantifiés dans la documentation du Programme (c.-à-d. aucune cible globale n'a été établie, mesurée ou communiquée). Puisqu'il n'existe aucune cible définie pour l'ensemble du Programme, il est donc difficile pour la direction du PDEO de déterminer dans quelle mesure les résultats immédiats ont été obtenus. Dans le même ordre d'idées, les indicateurs de résultats intermédiaires du PDEO, définis dans le CGRR, n'ont pas été quantifiés.

Recommandation n° 3 - Les indicateurs de résultat doivent être révisés et les cibles doivent être regroupées. Les SADC devraient recueillir les données relatives à ces indicateurs (et aux progrès réalisés par rapport aux cibles) et en faire le suivi, puis les communiquer à FedNor, conformément aux cycles d'établissement de rapports qui ont été établis, afin de permettre la production de données agrégées. Des renseignements qualitatifs devraient aussi être recueillis et liés aux données quantitatives. (Les renseignements qualitatifs pourraient comprendre les données suivantes : mesure dans laquelle un résultat est atteint, qualité perçue des extrants, facteurs atténuants ou difficultés qui entravent l'atteinte des résultats et mesure dans laquelle un résultat escompté a été surpassé.) On recommande de coder les données qualitatives et de créer des champs afin que les conclusions puissent être regroupées sous une forme agrégée et analysées. FedNor devrait poursuivre l'intégration, à son processus de gestion du PDEO, des données recueillies sur le rendement.

Solutions de remplacement, rentabilité et leçons apprises

La prise de décisions à l'échelle locale, l'aide à la conception des projets et la souplesse globale du Programme sont des caractéristiques qui distinguent le PDEO des autres programmes. Bien qu'il ne soit pas le seul programme à l'échelle fédérale et provinciale qui touche le développement économique régional, le PDEO est en quelque sorte unique. La forte proportion des fonds de contrepartie et la participation fréquente des partenaires aux projets reflètent bien la collaboration entre FedNor, les SADC et les autres ministères et administrations gouvernementales.

Le Programme semble être rentable, car la majeure partie des projets examinés par les évaluateurs ont eu des effets positifs, malgré un investissement relativement maigre. L'évaluation a permis de constater que le PDEO encourageait les organisations à entreprendre des projets auxquels ils n'auraient pas participé en temps normal. De plus, le PDEO est souvent le premier programme à s'engager dans le financement d'un projet, ce qui produit un effet de levier qui entraîne une injection de fonds supplémentaires par d'autres programmes.

Toutefois, certains aspects du Programme laissent place à l'amélioration. La conception du PDEO ne tient pas compte du fait que les exportateurs, les entreprises qui ont créés des liens solides avec les fournisseurs locaux et les entreprises dont les produits et services peuvent remplacer les importations sont susceptibles de jouer un rôle important en ce qui concerne l'amélioration de la situation économique des collectivités. De plus, les projets qui améliorent la technologie et les processus ne sont pas précisément ciblés (c.-à-d. qu'il n'existe plus de volet de programme visant ce domaine en particulier).

Recommandation n° 4 - En ce qui concerne le financement du secteur privé, FedNor devrait inciter les SADC à viser les exportateurs, les entreprises qui offrent des produits et services de remplacement pour les importations et celles qui ont créé des liens solides avec les fournisseurs locaux. Compte tenu des objectifs actuels du Programme, on devrait aussi encourager les projets de nature technologique.

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de conclure que le PDEO est un programme efficace, qui contribue au développement économique et social des entreprises, des organismes et des collectivités des régions rurales de l'Est de l'Ontario. Toutefois, les objectifs énoncés aux fins du PDEO ne concordent pas avec le niveau de fonds alloués et la durée actuelle du cycle de financement.

Recommandation n° 5 — Si les niveaux de financement et les cycles de financement (annuels) demeurent les mêmes, FedNor devrait revoir les objectifs du PDEO afin de les aligner plus étroitement sur des objectifs réalistes.

Autres enjeux

L'évaluation a montré que le PDEO respecte l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* et qu'il fournit des services de qualité égale dans les deux langues officielles aux collectivités où ces services sont requis.

En général, les recommandations de l'évaluation formative du FDEO de 2005 qui ont été acceptées par la direction ont été mises en œuvre ou sont en voie d'exécution.

1.0 INTRODUCTION

Le présent rapport final décrit les conclusions de l'évaluation finale du Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO), qui a été réalisée par la firme de consultants en gestion Goss Gilroy Inc. (GGI) entre juin et octobre 2007. L'évaluation a été supervisée par un comité directeur composé de représentants d'Industrie Canada, de FedNor et de certaines Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) (voir l'Annexe A pour la liste des membres du comité directeur). Les objectifs de l'évaluation étaient de satisfaire aux exigences établies en matière d'évaluation du Programme, décrites dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (adopté en octobre 2006). Les résultats seront également examinés en vue du renouvellement des modalités du PDEO, qui expire le 31 mars 2008.

Le rapport est organisé comme suit :

- La section 1 présente le profil du PDEO
- La section 2 présente la méthode d'évaluation
- La section 3 présente les conclusions par enjeux et questions d'évaluation
- La section 4 présente les conclusions.

1.1 Profil du PDEO

1.1.1 Contexte

Les collectivités rurales de l'Est de l'Ontario font face à des problèmes économiques à moyen et long terme² qui découlent d'un certain nombre de difficultés socioéconomiques, notamment :

- L'exode des jeunes vers les centres urbains.
- Le vieillissement de la population.
- L'assiette fiscale limitée et la faible croissance des cotisations.
- Les taux d'imposition commercial, industriel et scolaire les plus élevés en Ontario.
- Le déclin de l'industrie de la fabrication légère.
- La stagnation et le ralentissement de la croissance de la population.
- Le taux d'emploi et le revenu familial sous la moyenne provinciale.

L'Annexe B présente une carte de la région géographique couverte par le PDEO, et l'Annexe C fournit un examen plus détaillé du profil socioéconomique des collectivités servies par le PDEO.

1.1.2 Objectifs et résultats escomptés

L'objectif du PDEO est de promouvoir le développement socioéconomique des régions rurales de l'Est de l'Ontario (Ottawa et Kingston non compris) afin de créer une économie régionale concurrentielle et diversifiée et de contribuer à la réussite des entreprises et à la création d'emplois au sein de collectivités autonomes et viables, en soutenant des initiatives communautaires qui 1) stimulent les possibilités d'affaires et de développement communautaire, 2) attirent et maintiennent les jeunes en région, 3) soutiennent le perfectionnement des

² Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR du PDEO, octobre 2006, page 2).

compétences, 4) donnent accès au capital aux nouvelles entreprises et aux entreprises existantes et 5) soutiennent les améliorations technologiques.

Le modèle logique du Programme est présenté à la page suivante (tableau 1). Il décrit les trois principales activités, ainsi que les résultats suivants :

- Amélioration de l'infrastructure technologique et de l'innovation (résultat immédiat).
- Amélioration du développement des entreprises et renforcement des capacités de la collectivité en matière de développement socioéconomique (résultat immédiat).
- Amélioration des activités de perfectionnement des compétences (résultat immédiat).
- Attraction, maintien en région et perfectionnement des jeunes (résultat immédiat).
- Amélioration de l'accès au capital et aux investissements suscités par effet de levier (résultat immédiat).
- Amélioration de la compétitivité et de la viabilité des secteurs et des collectivités (résultat intermédiaire).
- Développement socioéconomique durable à long terme des régions rurales de l'Est de l'Ontario (résultat final).

1.1.3 Administration et exécution du Programme

Le PDEO est géré par FedNor, un organisme fédéral de développement régional. FedNor est le principal représentant d'Industrie Canada dans les régions du Nord et les secteurs ruraux de l'Ontario. En plus du PDEO, FedNor gère deux autres programmes importants : le Programme de développement des collectivités (PDC) et le Programme de développement du Nord de l'Ontario. L'organisme met également en oeuvre des initiatives nationales réalisées en Ontario comme le Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement du Canada et l'Initiative des projets pilotes francophones de télé-apprentissage.

Le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario (FDEO) a été établi en 2004 en tant que projet pilote visant à promouvoir le développement économique régional dans les régions rurales de l'Est de l'Ontario. Le FDEO était offert par les 15 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) de cette région. En juillet 2006, le Programme a été renouvelé sous un nouveau nom, soit le Programme de développement de l'Est de l'Ontario. La région couverte par le PDEO s'étend de l'est de la région de Durham, au Sud du parc Algonquin, jusqu'à la frontière québécoise (excluant les villes de Kingston et d'Ottawa). Le PDEO est toujours offert par les 15 SADC qui servent l'Est de l'Ontario.

FedNor fournit des contributions aux SADC de l'Est de l'Ontario et au Réseau des SADC de l'Est de l'Ontario (bénéficiaires principaux) qui peuvent soit utiliser les fonds du PDEO pour réaliser des activités de développement économique régional ou communautaire de façon indépendante ou en partenariat, soit conclure des accords de contribution avec des tiers (bénéficiaires secondaires). Les bénéficiaires secondaires comprennent notamment des entreprises du secteur privé, des organismes sans but lucratif, des municipalités, des établissements d'enseignement, des organisations syndicales et des organismes des Premières nations.

En vue d'obtenir les résultats qui sont décrits dans le modèle logique, les SADC accordent une aide financière à quatre genres de projets admissibles à l'un ou l'autre des huit volets de programme (voir Tableau 1.1).

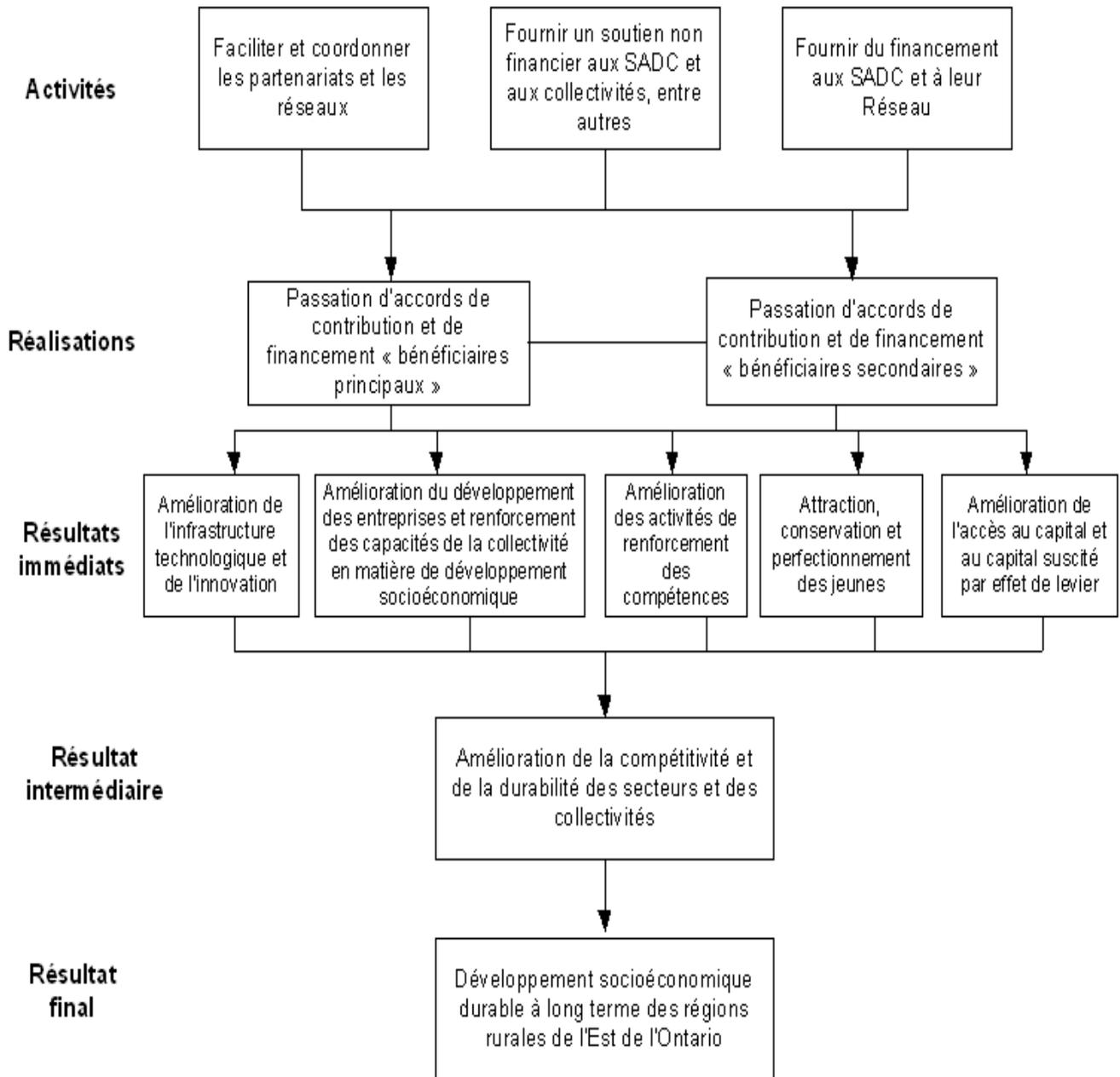


Tableau 1
Modèle logique du Programme de développement de l'Est de l'Ontario

Tableau 1.1 : Genres de projets et volets³

Genres de projets	Composantes de programme
Développement des entreprises et perfectionnement des compétences	Planification d'entreprise
	Perfectionnement des compétences
	Attraction et maintien des jeunes en région
Développement des collectivités	Initiatives locales
	Renforcement des capacités communautaires
Accès au capital	Accès au capital
Développement régional	Exploitation régionale
	Projets de développement régional

Chaque genre de projets est décrit brièvement ci-dessous :

- ***Développement des entreprises et perfectionnement des compétences.*** La planification des entreprises soutient le développement des entreprises du secteur privé. Le perfectionnement des compétences soutient la création d'une main-d'œuvre, dans l'Est de l'Ontario, qui répondra aux besoins du milieu des affaires, qui encouragera les nouveaux entrepreneurs locaux et attirera des investisseurs provenant de l'extérieur. Les projets visant à attirer et à maintenir les jeunes en région soutiennent les initiatives (habituellement sous forme de stages) qui cherchent à contrer l'exode des jeunes de l'Est de l'Ontario et encouragent ces derniers à s'installer dans la région.
- ***Développement communautaire.*** Les projets financés dans le cadre des initiatives locales et ceux qui visent le renforcement des capacités communautaires sont axés sur l'amélioration des capacités de la collectivité en matière de développement et de diversification économique. Ces projet soutiennent la croissance des entreprises existantes et l'établissement de nouvelles entreprises par des entrepreneurs locaux, des investisseurs externes ou des exportateurs éventuels.
- ***Accès au capital.*** Ces projets visent à améliorer l'accès aux capitaux pour les entreprises nouvelles ou existantes de l'Est de l'Ontario.
- ***Projets de développement régional.*** Ces projets visent à procurer des avantages économiques tangibles et durables aux collectivités de l'Est de l'Ontario et peuvent provoquer des changements sur le plan du bien-être économique dans l'Est de l'Ontario. Les demandes visant les projets régionaux doivent toucher au moins quatre zones de service des SADC.

Les projets de chacun des trois premiers genres sont financés et gérés par les 15 SADC, dans leurs régions respectives. Les projets régionaux sont financés et gérés par le Réseau des SADC.

³ Nouveaux volets de programme, cadre du PDEO, 1^{er} août 2006.

1.1.4 Budget

Au cours des 17 premiers mois du Programme (cycle de financement 1 et 2 du FDEO), soit du 25 octobre 2004 au 31 mars 2006, le Programme a fourni un financement total de 18,2 millions de \$ (dont 17,55 millions de \$ versés en subventions et contributions). En juillet 2006, sous son nouveau nom, le PDEO a reçu 10 millions de \$ (dont 9,6 millions de \$ versés en subventions et contributions) pour 2006-2007 (cycle 3) et il a été renouvelé pour 2007-2008 (cycle 4) avec des fonds supplémentaires de 10 millions de \$ (dont 9,4 millions de \$ versés en subventions et contributions). Par conséquent, en tenant compte de l'exercice 2007-2008, le PDEO a reçu jusqu'ici des fonds de 38,2 millions de \$ (en tenant compte des fonds alloués au FDEO).

Chaque année, les SADC et le Réseau des SADC se réunissent avec FedNor pour allouer les fonds disponibles au cours de l'exercice. Pendant le cycle 3, les fonds ont été distribués de la façon indiquée au tableau 1.2.

Tableau 1.2 : Distribution du budget du PDEO au cours du cycle 3

Poste	Montant
Budget total	10 000 000 \$
Moins des frais de 4 % pour l'administration de FedNor	400 000 \$
Solde	9 600 000 \$
Projets régionaux (10 %, y compris les frais d'administration)	960 000 \$
Solde réservé aux projets des SADC (y compris les frais administratifs)	8 640 000 \$
Montant par SADC (8 640 000 \$/15)	576 000 \$

Au cours de cette réunion, on détermine également les cibles annuelles par genre de projets et par volet de programme. Prière de consulter le tableau 1.3 pour les attributions effectuées au cours du cycle 3. Les SADC peuvent s'éloigner des cibles jusqu'à 50 % pour veiller à ce que le Programme s'adapte aux besoins locaux.

Tableau 1.3 : Répartition du budget du PDEO par genre de projets et par volet de programme (répartition dans les SADC) — cycle 3

Genre/volet	Montant cible	Proportion du budget des SADC
Développement des entreprises	226 000 \$	40 %
Perfectionnement des compétences	115 000 \$	20 %
Attraction et maintien des jeunes en région	86 000 \$	15 %
Planification d'entreprise	25 000 \$	5 %

Capacités communautaires	175 000 \$	30 %
Initiatives locales	60 000 \$	10 %
Renforcement des capacités communautaires	115 000 \$	20 %
Accès au capital	115 000 \$	20 %
Administration	60 000 \$	10 %
Total	576 000 \$	100 %

1.1.5 Aide financière allouée dans le cadre du Programme sous forme de subventions et de contributions

Tableau 1.4 : Nombre et valeur des accords (cycles 1, 2 et 3)

Composant	Cycles 1 et 2 (2004-2006)		Cycle 3 (2006-2007)	
	N ^{bre} d'accords	Valeur en dollars des accords	N ^{bre} d'accords	Valeur en dollars des accords
Infrastructure technologique	16	130,238 \$	s.o.	s.o.
Planification d'entreprise	132	712,211 \$	97	367,577 \$
Initiatives locales	441	2,696,423 \$	244	1,423,920 \$
Renforcement des capacités communautaires	95	3,143,209 \$	87	2,030,597 \$
Attraction et rétention des jeunes	233	2,681,216 \$	125	1,188,882 \$
Projets régionaux	19	1,302,160 \$	7	950,750 \$
Accès au capital	132	3,097,142 \$	66	1,608,411 \$
Perfectionnement des compétences	473	3,081,656 \$	254	1,124,056 \$
Total	1 511	16 811 255 \$	880	8 604 102 \$

Le tableau 1.4 présente le profil du financement du Programme pour les trois cycles de financement, entre 2004 et 2006 (FDEO, cycles 1 et 2) et 2006-2007 (PDEO, cycle 3).

Le nombre de projets liés à la planification d'entreprise a augmenté au fil du temps, passant de 132 au cours des deux premiers cycles (en moyenne 66 par cycle) à 97 au cours du cycle 3. De plus, le nombre de projets visant le renforcement des capacités communautaires a aussi augmenté, passant de 95 projets au cours des deux premiers cycles (pour une moyenne de 47,5 projets par cycle) à 87 projets au cours du cycle 3. Il conviendrait de souligner le fait que les projets expressément liés à l'infrastructure technologique sont maintenant répartis dans les six autres volets de projet pour le cycle 3.

2.0 MÉTHODE

2.1 Questions d'évaluation

L'évaluation finale du PDEO a été orientée par les enjeux et les questions d'évaluation énoncés dans le CGRR (2006). Ces enjeux et questions ont été complétés par d'autres aspects qui ont été jugés nécessaires et pertinents au cours de la phase de conception de l'évaluation. Le tableau 2.1 présente les enjeux et les questions d'évaluation. Bien que ce ne soit pas indiqué explicitement, les questions qui relèvent du Comité d'examen des dépenses sont abordées. Une matrice d'évaluation, qui présente les indicateurs correspondants et les sources de données, est fournie à l'Annexe D.

Tableau 2.1 : Enjeux et questions d'évaluation

Enjeux	Questions
Pertinence	1. Quels sont les besoins prioritaires des collectivités admissibles au soutien du PDEO?
	2. Dans quelle mesure le PDEO est-il pertinent à l'égard de ces besoins?
Conception et exécution du Programme	3. La conception du PDEO, ses modalités et son financement sont-ils appropriés?
	4. FedNor joue-t-il un rôle de soutien approprié auprès des bénéficiaires principaux, en ce qui concerne la prestation de conseils, de services et de soutien?
	5. Les SADC jouent-elles un rôle de soutien approprié en ce qui concerne les bénéficiaires secondaires, pour ce qui est de la prestation de conseils, de services et de soutien?
	6. Le processus de sélection de projets menés dans le cadre du PDEO est-il efficace? Les critères sont-ils respectés?
Réussite	7. Le PDEO atteint-il de façon efficace ses objectifs et respecte-t-il son budget?
	8. Le PDEO mène-t-il à des résultats imprévus?
	9. Dans quelle mesure le PDEO a-t-il contribué au développement et à la viabilité d'entreprises nouvelles ou existantes?
	10. Dans quelle mesure le PDEO a-t-il amélioré la compétitivité des entreprises et des collectivités des régions rurales de l'Est de l'Ontario (résultat intermédiaire)?
	11. Dans quelle mesure le PDEO a-t-il contribué au développement socioéconomique durable des régions rurales de l'Est de l'Ontario (résultat final)?
Mesure du rendement	12. Est-ce que l'on recueille, saisit, conserve et utilise des renseignements appropriés sur le rendement? S'assure-t-on de la qualité des données?

Tableau 2.1 : Enjeux et questions d'évaluation

Enjeux	Questions
Autres solutions, rentabilité et leçons apprises	13. Y a-t-il des chevauchements avec d'autres programmes gouvernementaux? FedNor collabore-t-il avec d'autres ministères et administrations pour réduire les chevauchements?
	14. Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et efficaces, par rapport à d'autres approches de conception et d'exécution, pour atteindre les objectifs?
	15. Le PDEO réussit-il à optimiser les ressources (coût par projet, coût par résultat)?
	16. Quelles leçons ont été tirées du PDEO?
	17. Comment les approches d'exécution du PDEO se comparent-elles à celles des autres programmes de développement régional de FedNor (p. ex. admissibilité d'un plus vaste éventail de bénéficiaires soutenus par le PDNO) et d'autres organismes de développement régional (s'il y a lieu)?
Autres enjeux	18. Dans quelle mesure le PDEO répond-il aux exigences de l'article 41 de la <i>Loi sur les langues officielles</i> ? (le PDEO est désigné programme prioritaire)
	19. Dans quelle mesure le PDEO contribue-t-il aux résultats stratégiques qui sont énoncés dans la Stratégie de développement durable d'Industrie Canada (2006-2009)?
	20. Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation formative (et la réponse de la direction) ont-elles été mises en œuvre?

2.2 Sources de données

Afin d'assurer un haut niveau de rigueur à l'évaluation, on a utilisé différentes sources de données. Dans l'ensemble, huit sources de données ont été constituées entre le 23 juillet et le 24 octobre 2007. Les sections qui suivent présentent les détails relatifs à chaque source. On peut aussi consulter les instruments de collecte des données à l'Annexe E.

2.2.1 Analyse documentaire

GGI a examiné la documentation pertinente relative au développement économique communautaire, en se concentrant sur les leçons tirées des pratiques et des programmes existants. Les sources clés consultées à cet égard comprennent notamment des documents de travail de l'Institut Upjohn sur la réflexion actuelle en matière d'approches de développement économique régional et plusieurs rapports de sources canadiennes et internationales. Prière de consulter la liste de la documentation examinée, fournie à l'Annexe F.

2.2.2 Examen de documents

On a fourni à GGI des documents concernant le FDEO et le PDEO, notamment le CGRR, le Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR), l'évaluation formative, les documents de planification du PDEO, les lignes directrices relatives aux demandes d'aide financière, les

résumés de projet et les profils régionaux. L'examen de ces documents visait à répondre aux questions de l'évaluation.

Des données économiques et démographiques tirées du document *FP Markets - Canadian Demographics* ont également été utilisées aux fins de l'analyse. Ce document est une publication annuelle du *Financial Post* qui fournit des statistiques clés pour chaque district de recensement et région métropolitaine de recensement du Canada. Les données des publications de 2004 et de 2007 ont été utilisées pour comparer, avec les données actuelles, les statistiques clés des différents districts de recensement de l'Est de l'Ontario qui ont été recueillis au moment du lancement du PDEO.

2.2.3 Examen et analyse de la base de données

GGI a examiné et analysé la base de données du PDEO relativement aux trois premiers cycles de financement (2004 à 2007, inclusivement). De façon plus précise, l'analyse de la base de données des projets visait les questions liées à l'optimisation des ressources (c.-à-d. coût par projet, coût par résultat) ainsi que les progrès réalisés à l'égard de la production des extrants et de l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux.

2.2.4 Entrevues menées auprès de répondants clés⁴

Des entrevues ont été menées auprès des représentants de FedNor et des SADC, ainsi que d'autres intervenants. L'Annexe G présente la liste des personnes consultées aux fins de l'évaluation. Le tableau 2.2 indique le nombre d'entrevues réalisées par catégorie de répondants. Comme le montre ce tableau, un certain nombre d'entrevues de groupe ont été effectuées en raison des ressources limitées et de la volonté d'inclure le plus de personnes possible (p. ex., on a demandé aux gestionnaires des SADC d'inviter un membre du conseil à participer à l'entrevue, on a regroupé les entrevues des intervenants par catégorie et on a invité les représentants de différentes organisations à y participer). Au cours de l'analyse, leurs réponses ont été traitées comme un seule opinion, sauf lorsque les répondants ont fait part d'une opinion personnelle à l'égard de certaines questions.

On a tout d'abord communiqué par téléphone avec les répondants, à l'exception des intervenants qui ont pour la plupart été consultés en groupe et avec lesquels on a convenu de la logistique par courriel. Tous les répondants ont reçu, avant l'entretien, une copie du Guide d'entrevue. La plupart des interviews ont été réalisées par téléphone, sauf dans le cas des représentants des SADC qui ont été interrogés dans le cadre d'une étude de cas ou qui ont pu se présenter à Ottawa pour l'entrevue. De plus, un représentant de FedNor a été interviewé en personne à Sudbury. Toutes les entrevues ont été menées dans la langue officielle choisie par le répondant (en tout, trois entrevues ont été réalisées en français).

⁴ Cette source de données ne comprend pas les entrevues réalisées dans le cadre d'études de cas, à l'exception des répondants des SADC.

Tableau 2.2 : Entrevues menées auprès de répondants clés

Catégorie d'entrevues	N ^{bre} d'entrevues	N ^{bre} de personnes
FedNor (note 1)	7	9
SADC	18	20
Intervenants (note 2)	7	12
Total	32	41

Note 1 : Une entrevue a réuni trois répondants; comme les répondants ont choisi de répondre individuellement à chaque question, cela représente trois entrevues aux fins de l'analyse.

Note 2 : Les entrevues menées auprès d'intervenants ont touchés les six genres d'organismes suivants : Caucus des préfets de l'Est de l'Ontario, Ontario East Economic Development Commission, le gouvernement de l'Ontario, les collèges et les universités, les comités de développement en matière de formation et de marché du travail, ainsi que les municipalités.

2.2.5 Entrevues téléphoniques menées auprès de bénéficiaires secondaires importants

GGI a réalisé 15 entrevues téléphoniques auprès de bénéficiaires qui ont reçu des fonds substantiels sous forme de contribution. Afin de générer une liste des projets à partir desquels GGI pourrait constituer un échantillon, on a demandé à toutes les SADC de transmettre des renseignements sur trois projets qu'elles jugeaient significatifs. On a demandé aux SADC d'appliquer les critères suivants pour la sélection des projets :

- Les projets devaient être majeurs aux niveaux de l'envergure et des répercussions sur la collectivité.
- Dans la mesure du possible, les projets devaient s'inscrire dans des volets différents.
- Les projets devaient être terminés.
- Les bénéficiaires des projets devaient être disponibles.
- Les résultats des projets devaient être faciles à décrire en entrevue.
- Les projets stratégiques qui ont eu des retombées ou des effets à plus long terme devaient être considérés prioritaires.

GGI a sélectionné les projets en cherchant à garantir l'équilibre entre les SADC et entre les volets de programme⁵. Pour la plupart des projets, on a d'abord communiqué par téléphone avec le responsable et, au besoin, on a pris rendez-vous pour l'entrevue (dans les autres cas, l'entrevue a eu lieu au moment du premier contact). Quatorze entrevues ont été réalisées en anglais et une seule en français. Voici quelques détails concernant les entrevues complétées.

- Volet de programme : l'enquête a touché quatre projets de renforcement des capacités communautaires, trois initiatives locales, trois projets de perfectionnement des

⁵ Le choix initial a permis de s'assurer qu'au moins un projet a été visé pour chaque SADC, à l'exception de celles qui ont participé à une étude de cas. Toutefois, en raison de l'impossibilité de réaliser une entrevue et malgré le désir d'obtenir un aperçu représentatif de tous les volets de programme, une SADC n'avait aucun projet à présenter pour lequel une entrevue aurait pu être menée.

compétences, deux projets d'accès au capital, deux projets de stage pour les jeunes, un projet de planification d'entreprise et un projet régional⁶.

- Genre de bénéficiaire : l'enquête a touché huit organismes sans but lucratif (y compris des chambres de commerce et des associations), trois municipalités, deux établissements d'enseignement et deux entreprises à but lucratif.
- Nombre d'employés (équivalents temps plein) : 35 employés par organisation, en moyenne, avec une médiane de 15 employés.

2.2.6 Enquête en ligne

Pour préparer l'évaluation finale, FedNor a dressé la liste de tous les bénéficiaires d'une aide financière accordée pour un projet au cycle 3 (2006-2007). Au cours de l'étape de la conception de l'évaluation, on a jugé souhaitable d'inclure des bénéficiaires d'aide financière des cycles précédents, afin d'évaluer les répercussions à plus long terme du Programme et du fonds. Par conséquent, la base de données des bénéficiaires d'aide financière qu'on a utilisée pour l'évaluation formative (2004-2005, bénéficiaires d'aide financière du cycle 1) a été combinée à la base de données préparée aux fins de la présente évaluation (2006-2007, bénéficiaires d'aide financière du cycle 3)⁷.

GGI a ensuite organisé les bases de données selon l'organisme (afin de recenser les cas où plus d'un projet étaient financés au sein d'un même organisme et les cas où plus d'une personnes travaillant dans le même organisme avaient reçu une aide financière) et selon le volet de programme (puisque chaque personne ne serait interrogée que sur le volet pour lequel elle avait reçu une aide financière). Dans les cas où l'on a déterminé qu'une même personne avait reçu une aide financière pour plus d'un projet relevant du même volet de programme, on a demandé à cette personne de répondre à l'enquête plus d'une fois sur le même volet (et parfois pour le même cycle de financement).

On a d'abord procédé à une mise à l'essai préalable auprès de deux répondants, puis l'enquête a été lancée le 7 septembre dans les deux langues officielles. L'enquête a été distribuée sous forme de liens multiples (un pour chaque section du questionnaire) afin de rendre la tâche conviviale dans les cas où il y avait de multiples répondants au sein d'un même organisme et dans les cas où un répondant avait réalisé plusieurs projets. Ainsi, lorsque la base de données indiquait que plus d'une personne au sein d'un même organisme avait reçu une aide financière, un courriel, comportant plusieurs liens indiquant le nom de la personne-ressource et l'année de financement, était envoyé aux deux répondants. Une seule réponse à la section de l'enquête concernant l'organisme était requise. Par conséquent, le lien vers cette section a été envoyé aux deux répondants éventuels, à qui l'on a demandé de remplir cette section seulement une fois pour l'organisme. Des liens multiples garantissent l'accessibilité au questionnaire par plus d'un répondant à la fois et permettent aux répondants de sauter les sections qui ne les concernent pas.

⁶ Le total est supérieur à 15 projets, car un même répondant a discuté de deux projets relevant de deux volets différents, ceux-ci étant considérés comme étroitement liés.

⁷ Les coordonnées des personnes-ressources des bénéficiaires de projet pour 2005-2006 (cycle 2) n'étaient pas disponibles puisque ces renseignements n'ont pas été recueillis par FedNor auprès des SADC aux fins de l'évaluation.

L'enquête a pris fin le 24 octobre; au préalable, on a envoyé trois rappels aux répondants éventuels qui n'avaient pas encore rempli le questionnaire d'enquête qu'on leur avait fait parvenir. Les taux de réponse sont indiqués au tableau 2.3.

Tableau 2.3 : Taux de réponse à l'enquête en ligne

Volet de l'enquête ⁸	Intro	IL	RCC	PC	ACJ	AC	PE	Autres
Nombre total de tentatives*	1 049	270	323	400	215	80	340	1 119
Sans réponse	185	37	76	68	36	19	74	203
Total d'enquêtes envoyées	864	233	247	332	179	61	266	916
Nombre d'enquêtes remplies	330	143	91	237	85	24	90	338
Taux de réponse	38,2 %	61,4 %	36,8 %	71,4 %	47,5 %	39,3 %	33,8 %	36,9 %

* Nombre de courriels envoyés

Le tableau indique que l'invitation à participer a été envoyée à 1 119 personnes (avec un taux de réponse, après les abstentions, de 36,9 %), à 1 049 organisations (avec un taux de réponse, après abstention, de 38,2 %) et aux responsables de 1 628 projets (avec un taux de réponse global, après les abstentions, de 50,8 %). Le taux de réponse global, tous genres de projets confondus, est de 43,2 %.

Il importe de mentionner que le biais lié à l'auto-sélection, inhérent à l'approche des enquêtes en ligne, signifie qu'on ne peut pas établir la mesure dans laquelle les réponses des personnes qui n'ont pas répondu à l'enquête (environ 63 % des répondants éventuels) auraient été différentes des réponses fournies par les personnes qui ont participé à l'enquête.

2.2.7 Études de cas communautaires

Trois études de cas ont été menées dans trois collectivités distinctes situées dans trois zones couvertes par trois SADC différentes. Les sujets des études de cas ont été choisis en consultation avec FedNor selon les critères suivants :

- La diversité géographique.
- L'éventail des genres de collectivités (c.-à-d. grande, moyenne et petite).
- Le niveau de réussite sur le plan communautaire (p. ex., attraction d'industries, tourisme, amélioration de la planification communautaire).

Le tableau 2.4 présente les faits saillants concernant les personnes consultées aux fins des études de cas. Toutes ces études ont été menées en personne sur une période de deux jours. L'Annexe H présente les résumés des études de cas.

⁸ Intro : Renseignements organisationnels; IL : Initiative locale; RCC : Renforcement des capacités communautaires; PC : Perfectionnement des compétences; ACJ : Attraction et maintien des jeunes en région; AC : Accès au capital; PE : Planification d'entreprise; Autres : Autres enjeux.

Tableau 2.4 : Sommaire de la collecte de données aux fins des études de cas

Caractéristiques	SADC Haliburton	SADC Grenville	SADC South Lake
Collectivité	Village de Haliburton	Ville de Prescott	Ville de Georgina
N ^{bre} d'entrevues	12	6	6
N ^{bre} de personnes consultées	12	7	6
Genres d'entrevues	SADC (n=3); bénéficiaires de projet (n=9)	SADC (n=3); intervenants (n=2); bénéficiaires de projet (n=3) (note 1)	SADC (n=1); intervenants (n=1); bénéficiaires de projet (n=4)

Note 1 : Certaines personnes ont été comptées en double puisque deux entrevues ont été réalisées auprès de personnes qui étaient à la fois des intervenants et des bénéficiaires du projet.

2.2.8 Enquête auprès de demandeurs non retenus

Afin de générer une liste de demandeurs non retenus, on a demandé aux SADC de transmettre des renseignements à cet égard. Au total, 12 SADC ont fourni à GGI 58 noms, avec leurs coordonnées complètes. GGI a fait un choix préliminaire de 25 demandeurs représentant l'ensemble des SADC, des volets de programme et des cycles de financement (lorsque ces données étaient connues). En raison de la non-disponibilité de certains répondants, GGI a finalement communiqué avec 38 demandeurs non retenus et a réalisé 20 entrevues. Au total, ces organisations représentaient 25 demandes non retenues. GGI a tenté de refléter l'éventail des SADC et des volets de programme.

- Volet de programme (sur un total de 25 demandes) : 16 initiatives locales, deux projets de renforcement des capacités communautaires, deux projets de perfectionnement des compétences, deux projets de stage pour les jeunes, deux projets de planification d'entreprise et un projet d'accès au capital.
- Genre de bénéficiaires (sur un total de 20 demandes) : 14 organismes sans but lucratif (y compris des associations), trois municipalités, deux entreprises à but lucratif et un établissement d'enseignement.
- Nombre d'employés (équivalents temps plein) : une moyenne de 103 employés; quatre organisations qui comptent plus de 100 employés, deux organisations qui ont entre 50 et 100 employés, deux organisations qui comptent entre 10 et 50 employés et douze organisations dont l'effectif était inférieur à 10 employés.

2.3 Limites de l'approche

Dans l'ensemble, les conclusions de l'évaluation en ce qui a trait à la pertinence, à la conception et à l'exécution du Programme, ainsi qu'aux solutions de remplacement se fondent surtout sur les observations concernant la documentation du Programme et les entrevues. Plusieurs sources de données ont été utilisées pour éclairer les évaluateurs à l'égard de la réussite (voir l'Annexe D). Malgré un certain nombre de difficultés relatives aux données administratives et à l'enquête en

ligne (décrites ci-dessous), la fiabilité globale des conclusions relativement à la réussite est jugée élevée. Les limites de l'approche de l'évaluation sont présentées ci-dessous.

Examen des documents : Les données économiques et démographiques provenant du document *FP Markets - Canadian Demographics* sont des estimés élaborés grâce au modèle économique de *FP Markets* selon les données du Recensement de la population canadienne de 2001, ainsi que les données sur le commerce de détail et les données démographiques fournies par plusieurs entreprises canadiennes d'études de marché. Par conséquent, bien que le document ait été élaboré à l'aide d'un modèle robuste et de multiples sources de données, il s'agit tout de même d'estimations qui doivent être utilisées avec précaution.

Examen et analyse de la base de données : Des détails supplémentaires concernant cette limite sont présentés ci-après à la section 3.4 (Mesure du rendement). Il convient toutefois de mentionner que l'analyse de la base de données, de même que la correspondance entre cette base et les indicateurs de la matrice d'évaluation, étaient quelque peu limitées par le manque de données directement comparables à l'échelle des collectivités (ce qui aurait permis une analyse des tendances); par le manque de données sur le financement alloué à l'échelle des projets pour toutes les périodes de référence et par le niveau de comparabilité limité entre les données des différents cycles de financement (en raison des changements apportés aux indicateurs recueillis). Pour résoudre ce problème, nous avons fait de notre mieux pour extraire autant de renseignements probants que possible à partir des données disponibles. De plus, FedNor a fourni une base de données supplémentaire qui indiquait les montants de l'aide financière accordée à l'échelle des projets (selon les demandes de paiement présentées à FedNor par les SADC) au cours du cycle 3 (2006-2007).

Enquête en ligne : L'enquête en ligne comportait un certain nombre de difficultés. En voici quelques-unes :

- Aucun nom de projet. De nombreux répondants ignoraient à propos de quel projet on leur demandait de fournir des détails. De nombreux répondants ont reçu un soutien financier pour de multiples projets depuis la création du FDEO et du PDEO, mais ils n'ont reçu qu'un message indiquant le volet de programme et l'année de financement, sans aucun autre détail (car aucun détail supplémentaire n'était disponible).
- Aucun nom et aucune information pour 2005-2006. Compte tenu du grand nombre de cas où les organisations avaient reçu une aide financière pour de multiples projets, il peut y avoir eu une certaine confusion quand à la raison pour laquelle l'enquête ne visait pas les projets financés en 2005-2006.
- Participation facultative (c.-à-d. non obligatoire) à chacune des sections. Comme il y avait de multiples répondants pour certaines organisations, il était impossible de les forcer à remplir toutes les sections de l'enquête. Par conséquent, les répondants pouvaient choisir de ne pas remplir une section ou une autre du questionnaire. De plus, la première section devait être remplie une fois seulement (dans les cas où il y avait de multiples répondants au sein d'un même organisme), mais il est possible que chacun des répondants se soit attendu à ce qu'une autre personne remplisse cette section (qui est conséquemment restée vierge).

Ces difficultés ont été atténuées, dans la mesure du possible, grâce à la mise à l'essai préalable et aux éclaircissements qu'on a fournis subséquemment dans le courriel de présentation. Ces difficultés limitent l'interprétation des données en ce qui a trait notamment à l'extrapolation des

conclusions au cycle de financement omis (cycle 2) et au biais lié à l'auto-sélection en raison de la participation facultative et de la confusion liée à la détermination du projet soumis à l'étude.

En fait, le biais lié à l'auto-sélection peut influencer sur toute enquête à laquelle les répondants ont le choix de participer ou non (c.-à-d. qu'on invite toutes les personnes qui ont bénéficié d'un soutien financier aux fins d'un projet et pour lesquels on possède des coordonnées, mais chacun demeure libre d'y répondre ou non). Le biais lié à l'auto-sélection peut interférer chaque fois qu'un groupe de personnes faisant l'objet d'une étude peut exercer quelque forme de contrôle que ce soit en ce qui concerne leur participation. Par conséquent, on ne sait aucunement si les caractéristiques des participants qui choisissent de remplir le questionnaire d'enquête diffèrent substantiellement (pour ce qui est des aspects organisationnels, du niveau de satisfaction et des opinions concernant les résultats générés par les projets) des caractéristiques des personnes qui ont choisi de ne pas participer à l'enquête. Plus particulièrement, la recherche a montré que les personnes qui ont des opinions bien arrêtées ou des connaissances importantes dans le domaine à l'étude peuvent être plus enclines que les autres à consacrer du temps à une enquête. Ce genre de biais peut être atténué en partie grâce à un taux de réponse plus élevé (ce qui suppose que les répondants sont plus représentatifs de l'ensemble de la population). Un taux de réponse de presque 37 % est, de fait, un taux de réponse raisonnable pour une enquête en ligne. Toutefois, on ne sait pas clairement dans quelle mesure les réponses des personnes qui ont choisi de ne pas répondre à l'enquête (environ 63 %) auraient différé des réponses fournies par les personnes qui ont participé librement.

3.0 RÉSULTATS

3.1 Pertinence

3.1.1 **Quels sont les besoins prioritaires des collectivités admissibles au soutien du PDEO?**

Conclusion 1 : Selon l'examen de la documentation et des documents pertinents, ainsi que les entrevues réalisées auprès de représentants des SADC et d'intervenants de leur zone de services respectives, l'évaluation a montré que les besoins varient d'une collectivité à l'autre. Toutefois, les besoins les plus importants et les plus pressants concernent la perte d'emplois dans le secteur de la fabrication, les besoins en matière d'alphabétisation, de mise en valeur des compétences informatiques et de recyclage des travailleurs, le manque de soutien aux activités de développement du tourisme, l'exode des jeunes, le manque de possibilités en matière d'éducation et d'emploi, la pénurie de gens de métier qualifiés et la mise à niveau de l'infrastructure physique et de communication.

Les conclusions de la présente section sont fondées sur les éléments suivants : les entrevues menées auprès des gestionnaires des 15 SADC, d'intervenants communautaires et de représentants des collèges communautaires et des comités de développement de la main-d'œuvre; les documents *FP Markets - Canadian Demographics*, 2002 et 2007; des visites aux SADC de Grenville, de South Lake et de Haliburton, ainsi qu'un examen des documents promotionnels du PDEO et des rapports des SADC.

Une analyse comparative des indicateurs économiques longitudinaux des régions rurales de l'Est de l'Ontario (depuis le lancement du PDEO) par rapport à la moyenne provinciale (en excluant Toronto) laisse à penser que l'Est de l'Ontario accuse encore plus de retard par rapport à la moyenne de l'Ontario. Voici quelques-uns des indicateurs économiques clés qui révèlent cette tendance : croissance du revenu familial moyen, établissement commerciaux, placements par ménage, personnes possédant un certificat de compétence et personnes qui ont fait quelques études universitaires sans toutefois obtenir de diplôme. Ces éléments indiquent que le Programme répond à un besoin continu réel⁹.

Les besoins des collectivités de l'Est de l'Ontario varient. Toutefois, certains besoins sont communs à de nombreuses collectivités. Comme l'indique le tableau 3.1, la perte d'emplois dans le secteur de la fabrication a touché plus de collectivités que tout autre facteur (particulièrement, sans toutefois s'y limiter, le long du corridor de l'autoroute 401). Avec le passage, ces dernières années, à la fabrication à faible coût en Asie, de nombreuses collectivités ont perdu des emplois dans le secteur de la fabrication ou ont vu disparaître des usines entières, comme celles de Smiths Falls (Hershey), de Harrowsmith (fromagerie), de Cornwall (Domtar) et de Chesterville (Nestlé). Cornwall, par exemple, avait autrefois une industrie du textile prospère, mais la ville a perdu 9 000 emplois au cours des dernières années. Ces emplois ont été remplacés dans une certaine mesure par l'industrie croissante des centres d'appels, attirés par la main-d'œuvre bilingue de Cornwall, mais les taux salariaux sont nettement inférieurs aux taux qui étaient offerts dans les usines de fabrication syndiquées. Puisqu'une grande partie de la main-d'œuvre est inactive, ces collectivités ont besoin de recycler les travailleurs peu qualifiés afin

⁹ Source : *FP Markets — Canadian Demographics* 2004 et 2007, *Financial Post*

qu'ils puissent occuper d'autres emplois. La perte d'emplois dans le secteur de la fabrication dépasse toutefois le corridor de la 401. Les intervenants des collectivités servies par les SADC de Northumberland, de Valley Heartland, de Peterborough et de Kawartha Lakes ont indiqué que les pertes d'emplois dans le secteur de la fabrication représentaient des défis importants pour leurs collectivités. On a particulièrement besoin de formation pour améliorer le niveau d'alphabétisme et rehausser les compétences en informatique, et ce besoin ne concerne pas seulement les travailleurs du secteur de la fabrication. Les défis liés à l'emploi vont également au-delà du secteur de la fabrication. Dans de nombreuses collectivités, il existe un manque général de possibilités d'emploi, et très peu de ces collectivités comptent de gros employeurs.

De nombreuses collectivités n'offrent que peu de possibilités d'éducation et d'emploi aux jeunes. Les jeunes quittent souvent la collectivité pour faire des études postsecondaires et n'y reviennent pas en raison des possibilités d'emploi limitées. Le fait d'attirer des campus collégiaux satellites et de fournir des possibilités d'apprentissage à distance contribuerait à garder les jeunes dans les collectivités. Toutefois, sans emploi attrayant pour les diplômés, les jeunes continueront de quitter ces collectivités.

De nombreuses collectivités continuent d'accéder au réseau Internet par ligne commuté. Les entrevues menées auprès des gestionnaires des SADC et des autres intervenants locaux ont montré que cinq collectivités avaient besoin d'améliorer leur infrastructure de communications et d'accès au réseau Internet. En investissant dans l'amélioration des infrastructures de communications, comme les technologies à large bande, les collectivités peuvent se rendre plus attrayantes pour les employeurs, particulièrement ceux qui oeuvrent dans le domaine des technologies de l'information. Il s'agit de la stratégie visée par la ville de Georgina à l'aide du soutien financier fourni par le PDEO. De plus, les conclusions des études de cas concernant Prescott et Haliburton ont confirmé qu'une infrastructure de communication de pointe est nécessaire pour les entreprises à domicile et contribuerait à attirer de nouveaux résidents dans le secteur.

Plusieurs collectivités ont besoin de meilleures infrastructures physiques, notamment des routes, des égouts, des ponts et des services d'approvisionnement en eau. Par exemple, les infrastructures peuvent être mises à rude épreuve par la migration d'entrée dans les collectivités qui offrent un style de vie attrayant. La Ville de Georgina, servie par la SADC de South Lake, a attiré un certain nombre de résidents en sa qualité de ville-dortoir, au cours des dernières années, et ceux-ci s'attendent à recevoir des services municipaux en échange de leurs impôts et taxes. La Ville de Prescott (région servie par la SADC de Grenville) connaît une tendance semblable, de même que d'autres villes-dortoirs du Sud et de l'Ouest d'Ottawa, dont les habitants qui font la navette vers la capitale exigent une meilleure infrastructure pour répondre aux besoins en matière de circulation pendant les heures de pointe.

Un certain nombre de collectivités comptent une industrie touristique dynamique, ou désirent en créer une. Ces collectivités possèdent souvent des ressources naturelles qui attirent les touristes, tels des lacs ou des rivières, mais ces ressources subissent de plus en plus de pressions environnementales. En outre, des théâtres et les galeries d'art communautaires ont besoin d'une aide financière pour rehausser leurs activités de commercialisation et de promotion, ainsi que pour rénover leurs immeubles.

Il y a une pénurie de gens de métiers qualifiés dans de nombreuses collectivités de l'Est de l'Ontario. Plusieurs collectivités, comme celles qui sont servies par les SADC de Renfrew et de 1000 Islands, ont besoin d'aide pour permettre aux étudiants des écoles secondaires et aux autres jeunes de devenir des gens de métier qualifiés. Ce besoin communautaire doit être comblé dans la perspective de la création de nouveaux emplois spécialisés dans la région, car la création d'une main-d'œuvre qualifiée n'est bénéfique pour la collectivité que si ces travailleurs ne quittent pas la région.

Les collectivités de l'Est de l'Ontario continuent de faire face à un certain nombre d'autres difficultés, y compris le manque de soutien financier pour les organismes sans but lucratif et le manque d'accès au capital, en particulier le capital de risque pour les nouvelles entreprises.

Le tableau 3.1 ci-dessous présente les besoins les plus importants et les plus pressants auxquels doivent faire face ces collectivités. Les besoins et les difficultés indiqués par au moins deux collectivités sont présentés en fonction du nombre de mentions.

Tableau 3.1 : Besoins et difficultés des collectivités des SADC

Besoins et difficultés	SADC et collectivités touchées	Nombre
Perte d'emplois/acquisition de nouvelles compétences (fabrication)	Northumberland, Valley Heartland, Thousand Islands, Frontenac, Peterborough, SDG, Grenville, Kawartha Lakes	8
Population vieillissante/migration de sortie des jeunes	PELA, Renfrew, Northumberland, SDG, Trenval, SADC de South Lake, Haliburton	7
Manque d'emplois en général	Renfrew, NCHSA, Valley Heartland, Frontenac, Haliburton, SADC de South Lake	6
Infrastructure physique améliorée (y compris les routes)	Grenville, Prescott-Russell, Kawartha Lakes, SDG, Haliburton, SADC de South Lake	6
Soutien des activités liées au tourisme	PELA, Renfrew, Thousand Islands, Kawartha Lakes, SADC de South Lake	5
Meilleure infrastructure relativement à Internet et aux communications	Grenville, Renfrew, Kawartha Lakes, Haliburton, SADC de South Lake	5
Manque de travailleurs qualifiés et de gens de métier	PELA, Peterborough, Kawartha Lakes, SADC de South Lake	4
Perfectionnement des compétences (alphabétisme/informatique)	Valley Heartland, Trenval, Renfrew	3
Soutien des organismes sans but lucratif	Peterborough, Haliburton, SADC de South Lake	3
Perte d'emplois/création d'emplois (en général)	Valley Heartland, Thousand Islands	2
Accès au capital/capital de risque	SDG, Trenval	2
Manque d'employeurs importants	PELA, SADC de South Lake	2
Autres besoins/difficultés (soutien à l'agriculture, manque de médecins, manque de terres utilisables)	Refrew, Northumberland, Kawartha Lakes, Thousand Islands, SADC de South Lake	7

Note : SDG=Stormont, Dundas et Glengarry, PELA=Prince Edward/Lennox et Addington, NCHSA=North Central Hastings/South Algonquin. Le nombre de mentions est tiré des entrevues menées auprès des gestionnaires des SADC et d'autres intervenants communautaires réalisées à l'aide de questions ouvertes.

3.1.2 Dans quelle mesure le PDEO est-il pertinent à l'égard de ces besoins?

Conclusion 2 : Selon l'examen des documents, les études de cas et les entrevues menées auprès des intervenants, le PDEO est pertinent. Il existe au moins un (et bien souvent plusieurs) volets de financement du PDEO qui sont accessibles pour répondre à chacun des besoins communautaires pressants recensés par les intervenants.

Comme le montre le tableau ci-dessous, pour chaque besoin pressant majeur qui a été décelé par les intervenants communautaires, il existe un volet du PDEO qui peut combler ce besoin.

Tableau 3.2 : Besoins communautaires et volets de financement pertinents du PDEO

Besoins et difficultés	Volet de financement du PDEO pertinent
Perte d'emplois/acquisition de nouvelles compétences (fabrication)	Accès au capital, planification d'entreprise, renforcement des capacités communautaires
Population vieillissante/exode des jeunes	Stages pour les jeunes, initiatives locales
Manque d'emplois en général	Accès au capital, planification d'entreprise, stages pour les jeunes
Amélioration de l'infrastructure physique (y compris les routes)	Les besoins en matière de routes, d'égouts et de ponts ne sont pas visés par le PDEO. Toutefois, le Programme fournit une aide financière (grâce au volet d'accès au capital) afin d'apporter des améliorations aux immobilisations et à d'autres ouvrages de construction.
Soutien des activités liées au tourisme	Initiatives locales, planification d'entreprise, perfectionnement des compétences, stages pour les jeunes, accès au capital
Meilleure infrastructure relativement à Internet et aux communications	Renforcement des capacités communautaires
Manque de travailleurs qualifiés et de gens de métier	Perfectionnement des compétences, stages pour les jeunes, initiatives locales
Perfectionnement des compétences (alphabétisme/informatique)	Perfectionnement des compétences, initiatives locales
Soutien des organismes sans but lucratif	Initiatives locales, planification d'entreprise, stages pour les jeunes
Perte d'emplois/création d'emplois (en général)	Planification d'entreprise, perfectionnement des compétences, stages pour les jeunes, initiatives locales, accès au capital
Accès au capital/capital de risque	Accès au capital
Manque d'employeurs importants	Planification d'entreprise, renforcement des capacités communautaires

Les entrevues réalisées auprès des gestionnaires des SADC et des intervenants communautaires, ainsi que les entrevues menées auprès de bénéficiaires de projets significatifs ont confirmé que les divers volets de financement du PDEO sont pertinents pour les collectivités qui désirent s'attaquer à leurs besoins et difficultés propres.

3.2 Conception et exécution du Programme

3.2.1 La conception du PDEO, ainsi que le soutien financier et les modalités sont-ils appropriés?

Conclusion 3 : La majorité des intervenants semblent satisfaits de la façon dont le PDEO est conçu. Sa force réside dans l'utilisation des SADC en tant qu'agents d'exécution.

Toutefois, la conception du PDEO accuse certaines faiblesses qui amenuisent l'efficacité du Programme. La nature annuelle du financement est une entrave à la mise sur pied de projets stratégiques et à long terme; les niveaux de financement globaux pourraient être trop bas et les fonds, répartis entre un trop grand nombre d'objectifs pour être efficaces; en outre, la répartition d'un soutien financier identique à

toutes les SADC ne tient pas compte du fait que certaines collectivités ont des besoins plus grands que d'autres.

Les conclusions sont fondées sur des entrevues menées auprès des représentants des SADC, d'intervenants communautaires, de représentants de FedNor et de bénéficiaires d'une aide financière substantielle versée pour un projet, ainsi que sur les études de cas. On a aussi examiné différents documents pour répondre à cette question. Les prochaines sections du présent rapport exposent de façon plus détaillée les caractéristiques clés de la conception du Programme (p. ex. les rôles, les processus de sélection des projets et la mesure dans laquelle le Programme chevauche d'autres programmes). La présente section est axée sur la conception globale, les niveaux de financement et la répartition du financement.

Selon la majorité des participants aux entrevues, le Programme semble raisonnablement bien conçu. La majorité d'entre eux ne mentionnaient aucun problème lié au processus de paiement et indiquaient que les exigences redditionnelles étaient raisonnables (quelques personnes ne partageaient pas cet avis). Le point fort de la structure du Programme semble résider dans l'utilisation des SADC en tant qu'agents d'exécution. Les participants conviennent que les SADC comprennent mieux les besoins locaux et sont donc mieux placées pour choisir les projets locaux. Chaque SADC est gérée par un gestionnaire et régie par un comité de direction dont les membres habitent dans la collectivité et comprennent ses besoins particuliers. Ainsi, selon les répondants, le choix des projets menés dans le cadre du PDEO tient compte de la crédibilité et des antécédents des bénéficiaires, s'aligne sur les initiatives stratégiques (s'il y a lieu) et tient compte des répercussions éventuelles sur les collectivités.

Toutefois, certains éléments de la structure du PDEO sont loin d'être idéaux. La faiblesse de la conception du Programme la plus souvent mentionnée par les répondants est la nature à court terme (c.-à-d. annuelle) du financement fourni par le PDEO. Cette caractéristique de sa structure a des répercussions de plusieurs ordres sur les collectivités. Dans sa forme actuelle, le PDEO encourage les projets de petite envergure et à court terme et il décourage les initiatives stratégiques qui pourraient avoir des répercussions plus importantes. De nombreux répondants ont mentionné qu'un financement pluriannuel stable permettrait aux organisations de lancer des initiatives de plus grande envergure qui seraient davantage stratégiques. De plus, des exigences telle que l'obligation de dépenser les fonds entre novembre et mars, au cours de certains exercices, a incité des SADC à choisir des projets qui supposent une dépense de fonds dans un court délai, au détriment de projets à plus long terme.

L'examen des documents (et l'analyse ultérieure par les évaluateurs) a mis en lumière une autre faiblesse qui relève de la conception du Programme, en l'occurrence l'affectation d'un soutien financier identique à chacune des 15 SADC. Cette approche est fondée sur le modèle de financement opérationnel du Programme de développement des collectivités, selon lequel chaque SADC reçoit un budget de fonctionnement égal qui couvre ses frais généraux et fournit un fonds d'investissement. Toutefois, le soutien financier identique accordé à chaque SADC dans le cadre du PDEO ne tient pas compte du fait que les demandes et les besoins en matière soutien financier par le PDEO varient selon les collectivités, puisque de nombreux facteurs influent sur ces éléments, comme le nombre d'institutions, les conditions d'affaires, la population et le taux de chômage. En conséquence, certaines SADC reçoivent, dans le cadre du PDEO, des demandes d'aide financière qui dépassent plusieurs fois les fonds disponibles, ce qui fait que certains projets très valables ne peuvent recevoir de soutien financier. Par exemple, la base de données du

PDEO montre qu'au cours du cycle 3 (2006-2007), la SADC des 1000 Islands a reçu 13 demandes de prêt pour le volet du PDEO relatif à l'accès au capital, tandis que la Greater Peterborough BDC en a reçu seulement une.

Le Programme s'éparpille aussi en distribuant des montants relativement petits (à peine plus de 500 000 \$ sont disponibles par SADC) pour cinq volets distincts, qui soutiennent chacun des activités et des objectifs très différents (bien qu'un petit montant d'aide financière puisse être efficace s'il est utilisé de façon stratégique et en combinaison avec d'autres sources de fonds). Par contre, si le financement était substantiellement augmenté, FedNor pourrait être forcé d'envisager une méthode de prestation différente (p. ex., conclure directement des accords avec les municipalités et d'autres grands organismes), puisque les SADC pourraient ne pas avoir la capacité de gérer un niveau de financement beaucoup plus élevé. La section 3.5.1 porte sur d'autres bailleurs de fonds qui offrent des programmes semblables et elle fournit une analyse plus détaillée de la conception du Programme et de la répartition du financement entre les différents volets de programme.

Recommandation n° 1 - On doit envisager de revoir la formule de financement du PDEO relativement à l'affectation de fonds aux SADC, afin de tenir compte de la capacité et des variables socioéconomiques. De plus, on devrait accorder aux SADC une plus grande souplesse en matière d'affectation de fonds aux bénéficiaires secondaires parmi les composantes du programme, en fonction des priorités stratégiques locales.

3.2.2 FedNor joue-t-il un rôle de soutien approprié à l'égard des bénéficiaires principaux, pour ce qui est de la prestation de conseils, de services et de soutien?

Conclusion 4 : Des discussions avec les représentants de FedNor ont montré que la façon dont ils perçoivent leur rôle en matière de prestation de conseils, de services et du soutien est conforme au rôle décrit dans la documentation sur le PDEO. Dans certains cas, le rôle joué par FedNor dépasse la portée de son mandat. Selon la plupart des répondants provenant des SADC, FedNor joue un rôle approprié; une minorité de répondants (moins du quart) estime que FedNor pourrait fournir davantage de soutien, particulièrement en ce qui a trait aux outils, aux modèles, au personnel et à la formation.

Les sources de données utilisées à l'appui de ces conclusions comprennent les entrevues menées auprès des gestionnaires des SADC, des intervenants et des représentants de FedNor, ainsi que les renseignements tirés du CGRR (2006) et d'autres documents pertinents.

Dans le modèle logique, l'une des activités principales du PDEO consiste à faciliter et à coordonner les partenariats et les réseaux. Les représentants de FedNor qui ont répondu aux entrevues ont reconnu qu'une de leur responsabilité principale consiste à faciliter les partenariats avec les SADC en vue de renforcer les capacités communautaires en matière de planification et de mise en œuvre de projets de développement économique. Les autres responsabilités décrites dans le CGRR et par les répondants clés de FedNor sont les suivantes :

- Établir les objectifs globaux du PDEO.
- Examiner et surveiller les progrès globaux du PDEO.
- Surveiller, en collaboration avec les bénéficiaires principaux, les résultats des activités de programme.

- Examiner et approuver les demandes des bénéficiaires principaux en ce qui a trait au financement offert par le PDEO.
- Superviser la mise en oeuvre du PDEO, qui est confiée bénéficiaires principaux, en fonction d'une évaluation des risques qui détermine la portée de la surveillance et de l'examen que doit assurer FedNor.

Le Plan de mesure du rendement du CGRR précise que FedNor est responsable du suivi des budgets, des dépenses, des rapports finaux et des évaluations précédentes du Programme et qu'elle doit compiler et examiner ces renseignements à des fins de contrôle. Les répondants clés de FedNor ont reconnu qu'il s'agissait de leurs responsabilités, et ils y ont ajouté quelques éléments, notamment la fourniture d'outils et de modèles redditionnels, la vérification des paiements et le traitement des demandes de versement, l'aide en matière d'évaluation environnementale, ainsi que la fourniture de conseils concernant les conflits d'intérêts, les langues officielles et les projets régionaux et touristiques. Un répondant d'une SADC a dit apprécier FedNor en raison de la mise en commun de l'expérience acquise dans le cadre du Programme de développement du Nord de l'Ontario (PDNO), autre programme essentiel qui relève de FedNor (p. ex. exigences et critères liés aux stages pour les jeunes et exigences minimales des contrats). Une minorité (un peu moins du quart) des répondants des SADC ont affiché une attitude moins positive à l'égard de ces responsabilités et ont critiqué le manque d'outils, de modèles et de personnel, ainsi que les frais administratifs élevés qui sont liés aux services rendus par FedNor.

De nombreux répondants clés des SADC ont félicité FedNor en général et les agents de FedNor en particulier pour ce qui a trait à l'orientation fonctionnelle, à l'aide apportée sur les questions environnementales, ainsi qu'au soutien et aux conseils qui sont fournis en général.

Les répondants de FedNor qu'on a consultés ont jugé que leur rôle pourrait être élargi et qu'ils pourraient offrir plus de valeur ajoutée s'ils pouvaient se prononcer davantage sur les projets, particulièrement sur le choix des projets régionaux et sur la portée et la conception des projets de renforcement des capacités communautaires. À cet égard, il a été suggéré que des agents de FedNor pourraient fournir un apport pour ce qui concerne la diligence raisonnable, les partenaires, les possibilités d'association avec d'autres programmes et le soutien financier complémentaire provenant d'autres programmes, en plus du soutien qu'ils fournissent actuellement. Quelques répondants des SADC aimeraient recevoir davantage de soutien de FedNor (entre autres, pour les projets très techniques et l'élaboration de politiques touchant, par exemple, la gestion des conflits d'intérêts, la composition des comités et les structures de gouvernance).

Plusieurs répondants des SADC ont fourni des suggestions sur la façon d'améliorer le soutien offert par FedNor. Trois de ces répondants ont suggéré des améliorations liées à la formation :

- De la formation relative aux rapports à produire.
- Des séances de formation pour les bénévoles qui agissent en tant qu'ambassadeurs.
- De la formation en matière de relation avec les médias pour les comités et le personnel bénévoles, relativement aux communiqués de presse et à la gestion des demandes retenues et non retenues.

D'autres suggestions d'améliorations formulées par les répondants des SADC sont liées à l'augmentation des ressources (c.-à-d. plus d'employés et des taux de roulement moins élevés dans l'effectif de FedNor, des agents régionaux responsables des dossiers et de meilleures méthodes de suivi), à la tenue d'un plus grand nombre de réunions régulières (p. ex. avec d'autres SADC pour échanger des pratiques exemplaires et les leçons apprises) et à certaines modifications à apporter au Programme, comme des critères d'admissibilité plus rigoureux et l'élimination des exigences redditionnelles mensuelles lorsqu'il n'y a aucune dépense pendant la période visée.

3.2.3 Les SADC jouent-elles un rôle de soutien approprié à l'égard des bénéficiaires secondaires en ce qui concerne la prestation de conseils, de services et de soutien?

Conclusion 5 : L'évaluation a montré que les SADC jouent en général un rôle de catalyseur dans de nombreuses collectivités. Elles encouragent le développement de nouveaux projets, financent des études stratégiques et de planification pour les collectivités, mobilisent un plus grand nombre d'intervenants communautaires, aident à la création de partenariats. Certaines SADC jouent le rôle de créateur de capacité économique dans les secteurs de services qui manquent de soutien de ce genre.

Les bénéficiaires secondaires, à l'instar des demandeurs non retenus, ont fait part de hauts niveaux de satisfaction à l'égard du rôle des SADC.

Les sources de données sur lesquelles se fondent ces conclusions comprennent les renseignements tirés de la documentation du Programme (notamment les sites Web des SADC), le rapport de situation sur la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation formative, les entrevues menées auprès de répondants clés des SADC, d'intervenants et de demandeurs non retenus, ainsi que les résultats de l'enquête.

Sur le site Web de l'Association ontarienne des Sociétés d'aide au développement des collectivités, les SADC sont décrites comme des organismes communautaires sans but lucratif gérés par un comité local de bénévoles qui offrent quatre genres de services essentiels aux bénéficiaires : la planification communautaire stratégique et le développement socioéconomique; le soutien des projets communautaires; les services aux entreprises; l'accès au capital. Le rôle et les responsabilités des SADC (bénéficiaires principaux) dans le cadre des accords de contribution conclus avec les bénéficiaires secondaires sont décrits comme suit dans la documentation du Programme :

- Tous les projets entrepris dans le cadre d'un accord de contribution avec un tiers qui a été conclu avec des bénéficiaires secondaires doivent répondre aux critères généraux d'admissibilité au Programme.
- En ce qui concerne les accords de contribution conclus avec des bénéficiaires secondaires, les bénéficiaires principaux doivent prendre les décisions relatives à l'approbation des projets qui sollicitent une aide du PDEO, en déterminant si les projets répondent aux critères du Programme. Les bénéficiaires secondaires doivent fournir des renseignements aux bénéficiaires principaux concernés afin qu'on puisse juger de leur admissibilité et évaluer les projets en fonction des critères du Programme.
- Les bénéficiaires principaux doivent évaluer toutes les propositions de projets et prendre des décisions en fonction des besoins, des priorités et des débouchés locaux et régionaux.

- Les bénéficiaires principaux, qui tire parti du soutien et des conseils du Ministère, doivent fournir une capacité administrative et assurer le contrôle de la qualité à l'appui de la mise en oeuvre du PDEO.
- Les bénéficiaires principaux sont responsables d'assurer la réalisation d'évaluations qui respectent le principe de la diligence raisonnable, soit l'examen détaillé des budgets et des coûts admissibles des projets; l'examen de la conformité aux exigences de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*; l'analyse des avantages économiques durables prévus à long terme; l'évaluation des risques liés au projet, des résultats et des extrants escomptés, ainsi que de la stratégie de mesure et de reddition de comptes du promoteur.

Selon les résultats de la présente évaluation, les SADC assument les responsabilités décrites ci-dessus et, dans certains cas, vont au-delà (bien que le renforcement des capacités soit conforme dans le cas des SADC situées dans des collectivités plus petites). Selon les répondants clés provenant des SADC, l'aide fournie par les SADC varie grandement, depuis l'aide directe (détermination du projet et de sa portée) jusqu'à une orientation plus fonctionnelle (p. ex., de l'aide pour remplir les modèles de rapports). Il a été mentionné que les petites collectivités ne profitent pas des mêmes avantages que les grandes collectivités, qui ont leur propre bureau et leur propre personnel de développement économique. En effet, on a déclaré qu'en raison du manque de capacités en matière de développement économique dans ces zones de services moins avantagées, de nombreuses SADC remplissent ce rôle auprès de la collectivité.

Plusieurs représentants des SADC ont mis en place certaines pratiques pour garantir un service et un soutien pertinents aux bénéficiaires secondaires, telles la tenue d'ateliers ou de séances d'information sur des sujets comme l'acquisition de compétences et l'élaboration d'un plan d'affaires, des séminaires pour les bénéficiaires secondaires potentiels du PDEO et des ateliers portant sur la rédaction de demande. La moitié des intervenants qui ont participé à l'enquête ont félicité les employés des SADC pour leurs connaissances et leur professionnalisme, ainsi que pour leurs aptitudes administratives (c.-à-d. le gestion de multiples projets, le traitement des documents administratifs, etc.). Les mesures particulières prises par les SADC et appréciées par les intervenants comprennent notamment :

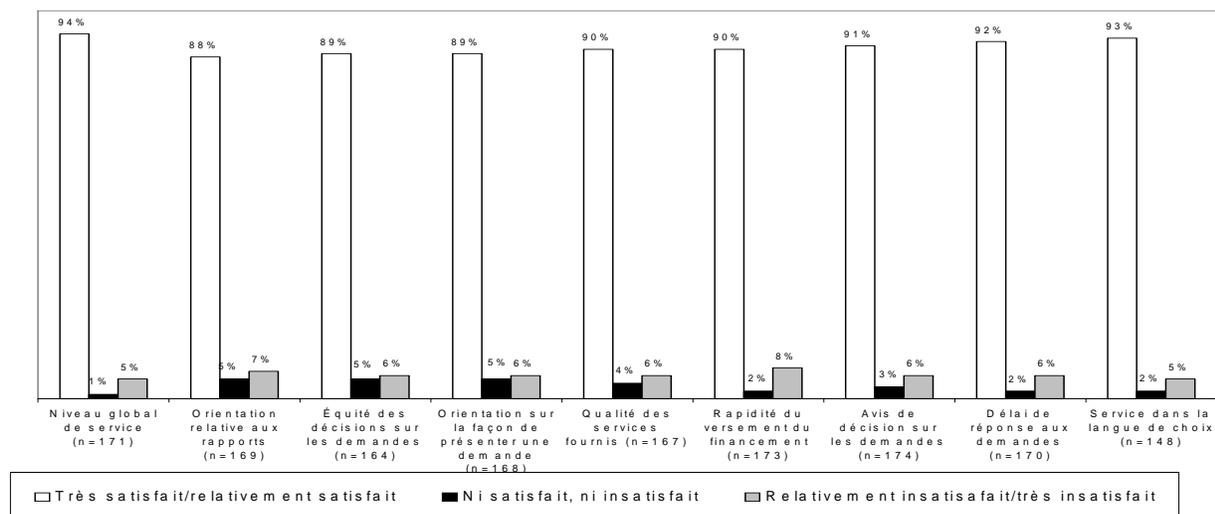


Tableau 3.3 — Satisfaction des bénéficiaires du soutien financier relativement aux dispositions de financement des SADC

- Les ateliers portant sur la rédaction d'une proposition, offerte à l'intention des promoteurs et des organisations.
- La gestion des « oublis » liés à l'établissement de listes restreintes.
- La gestion des fonds dans le respect des délais.
- La gestion en amont des demandes.

On a enregistré de hauts niveaux de satisfaction au cours de l'enquête menée auprès des bénéficiaires secondaires, particulièrement pour ce qui est de l'obtention du service dans la langue de leur choix (93 % des répondants étaient très satisfaits ou relativement satisfaits) et du délai de réponse après le dépôt d'une demande (92 % des répondants étaient très satisfaits ou relativement satisfaits), comme l'indique le tableau 3.3.

Les répondants des SADC ont expliqué qu'ils prennent certaines des mesures suivantes ou l'ensemble de ces mesures pour assurer la prestation d'un service approprié aux bénéficiaires secondaires.

- Veiller à ce qu'un nombre suffisant d'employés de la SADC soient affectés au PDEO.
- Fournir une aide aux demandeurs éventuels pour structurer les projets ou élaborer une demande de soutien à la formation.
- Fournir des renseignements aux anciens bénéficiaires lorsque des fonds sont disponibles.
- Aviser en temps opportun les demandeurs retenus.
- Surveiller chacun des projets.
- Aider les demandeurs non retenus à comprendre pourquoi ils n'ont pas reçu de soutien financier et les aider à modifier leur proposition afin d'être davantage en mesure d'obtenir une aide financière au cours du cycle suivant.

Malgré des résultats globaux positifs, quelques intervenants ont formulé des commentaires plus critiques, particulièrement en ce qui a trait à la dotation. Ils estiment que les ressources des SADC sont surutilisées et insuffisantes, c'est-à-dire qu'il manque de personnel pour répondre aux exigences; qu'il est difficile de structurer le bureau puisque le personnel qualifié travaille seulement à temps partiel et qu'il est difficile d'affecter des gens à un poste lorsqu'ils ne savent pas s'ils l'occuperont de façon permanente. L'incertitude relative au financement, d'une année à l'autre, cause des difficultés liées à l'embauche et au maintien des travailleurs à contrat.

Les autres lacunes mentionnées par les bénéficiaires secondaires comprennent le processus de paiement, qui pourrait être accéléré, et le processus redditionnel, qui est quelquefois perçu comme étant fastidieux.

Lorsqu'on leur a demandé des suggestions sur la façon d'améliorer le niveau de soutien, six représentants des SADC ont suggéré qu'il serait possible d'améliorer grandement la prestation des services si les SADC recevaient un soutien financier annuel pour des programmes pluriannuels (ce qui en retour favoriserait le maintien en poste d'un personnel très qualifié et l'exécution ininterrompue d'un programme de haute qualité).

3.2.4 Le processus de sélection de projets utilisé aux fins du PDEO est-il efficace? Les critères sont-ils respectés?

Conclusion 6 : Le choix des projets des bénéficiaires secondaires varie grandement d'une SADC à l'autre pour ce qui est du rôle joué par le coordinateur du PDEO, le gestionnaire de la SADC et le conseil d'administration de la SADC. Toutefois, en général, la rétroaction des répondants clés et des demandeurs indique que les processus de sélection sont efficaces et appropriés. Certaines possibilités d'améliorations ont été mentionnées par les demandeurs non retenus en ce qui concerne la façon dont les SADC informent les demandeurs en cas de rejet de leur projet.

Les répondants clés ont fait état de certaines préoccupations concernant le choix des projets régionaux. La plupart d'entre eux ont reconnu que ce processus avait été grandement amélioré, mais certaines personnes ont mentionné des problèmes liés à des projets régionaux qui ont bénéficié d'un soutien financier.

Les critères décrits dans la documentation du Programme relativement aux activités de projets admissibles et aux organisations admissibles semblent être appliqués.

On a examiné la documentation et la base de données relativement aux renseignements existants concernant les critères et le nombre de demandes reçues et financées. On a recueilli l'opinion des demandeurs retenus et non retenus concernant le processus de présentation des demandes. Enfin, on a demandé aux répondants clés de donner leur opinion concernant le caractère pertinent et l'efficacité du processus actuel de sélection des projets.

Bien que la présente évaluation n'englobe pas l'examen exhaustif des bénéficiaires secondaires et des descriptions de projet de tous les projets qui ont profité d'un soutien financier, les activités conduites au cours de l'évaluation n'ont pas montré d'incohérence au chapitre des critères de sélection. En outre, les entretiens tenus avec des représentants de FedNor n'ont pas révélé de préoccupations concernant le respect des critères d'admissibilité.

L'Annexe I indique que, selon la documentation du Programme¹⁰, les responsables du Programme ont approuvé un peu plus des deux tiers des demandes présentées au cours du dernier cycle de financement (cycle 3, 2006-2007). Il s'agit d'une augmentation par rapport aux deux premières années du Programme, où 50 % et 62 % des demandes ont été approuvées, respectivement, au cycle 1 (2004-2005) et au cycle 2 (2005-2006). Le nombre de demandes reçues varie grandement selon le volet et l'année, bien que les volets liés au perfectionnement des compétences et aux initiatives locales soient ceux pour lesquels il y a eu le plus de demandes au cours des trois cycles (voir l'Annexe I pour de plus amples détails).

Le nombre de demandes reçues et approuvées a été fourni, mais aucune donnée concernant les raisons du rejet des demandes n'a été fournie. Par exemple, il est impossible de déterminer la mesure dans laquelle d'autres projets auraient été entrepris si les SADC avaient reçu des fonds supplémentaires puisqu'il est possible que de nombreuses demandes n'aient pas été approuvées parce qu'elles ne respectaient pas les critères de sélection.

¹⁰ Sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Est de l'Ontario, document sous forme de diapositives.

Le processus de sélection des bénéficiaires secondaires varie grandement d'une SADC à l'autre. Une SADC peut tirer profit de l'expérience et des processus des autres SADC de nombreuses façons, notamment en ce qui concerne la façon dont les demandes sont reçues, examinées et approuvées, la façon dont les rapports sur le Programme sont présentés et l'ampleur de l'aide fournie aux demandeurs. L'Annexe J présente l'éventail des processus observés par les évaluateurs, ainsi que les pratiques qui sont jugées exemplaires (souvent fondés sur les pratiques exemplaires tirées du PDNO et de la connaissance d'un certain nombre d'approches différentes), selon les commentaires formulés par les répondants provenant de FedNor .

Les représentants des SADC se montrent positifs à l'égard du processus de sélection et apprécient le fait que l'établissement des critères et la prise de décisions se font à l'échelle locale et qu'on se serve, de façon rentable, des infrastructures et des comités existants pour sélectionner les projets.

Un petit nombre de représentants des SADC ont soulevé la question des conflits d'intérêts, qui peut poser problème dans le cadre du processus de sélection. En raison de la petite taille des collectivités d'où proviennent les membres des conseils et où sont réalisés les projets, il est souvent difficile de limiter l'étude des projets à ceux qui ne sont pas liés (en aucune façon) à un membre du conseil. Par conséquent, les SADC où les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts posent problème ont du mal à se conformer aux processus qui régissent cette question.

Les commentaires fournis par les demandeurs à l'égard du processus de sélection étaient en général positifs, même dans le cas des demandeurs non retenus. Comme le montre le tableau 3.4, la satisfaction était généralement assez élevée parmi les bénéficiaires d'aide financière allouée pour un projet. Les demandeurs non retenus étaient en général moins satisfaits, bien que la différence ne soit pas marquée.

Toutefois, les demandeurs non retenus ont formulé quelques préoccupations concernant les raisons qui ont motivé le refus de leur demande d'aide financière (60 % étaient insatisfaits). Les raisons les plus fréquemment citées pour expliquer leur insatisfaction étaient le manque de transparence et le fait que les lignes directrices étaient peu claires (chaque aspect a été cité par cinq demandeurs non retenus).

Tableau 3.4 : Satisfaction à l'égard du processus de présentation d'une demande

Caractéristiques de la demande	Pourcentage de bénéficiaires relativement satisfaits ou très satisfaits	Pourcentage de demandeurs non retenus relativement satisfaits ou très satisfaits
Orientation sur la façon de présenter une demande	89	83
Équité des décisions sur les demandes	87	81
Avis de décision sur les demandes	90	80

En ce qui a trait à la sélection des projets régionaux, tous les genres de répondants ont fait part de leur insatisfaction générale (c.-à-d. les SADC et FedNor). Cet enjeu avait également été soulevé dans l'évaluation formative, et les répondants clés ont reconnu qu'un certain nombre d'améliorations avaient été apportées (y compris l'établissement d'un comité régional, composé

de représentants des SADC et d'agents administratifs en chef, chargé d'élaborer le mandat de l'évaluation et de la sélection des projets régionaux).

Toutefois, certaines préoccupations subsistaient chez les représentants de nombreuses SADC. Une personne interviewée a résumé l'opinion de nombreux répondants en disant que le processus de sélection des projets régionaux est incohérent et souvent injuste et qu'il provoque des divisions, puisqu'on estime que les SADC sont concurrence l'une contre l'autre pour obtenir leur part du maigre soutien financier. De pair avec les préoccupations formulées par les SADC, les répondants de FedNor ont fait état de certaines lacunes que comporte l'approche actuelle : le processus amène les SADC à mener des activités de représentation; il n'y a aucun processus d'appel d'offres, ni publicité; le processus ne vise pas toutes les collectivités; les projets mis de l'avant sont ceux qui ont été choisis par les conseils à des fins d'examen.

Certains répondants de FedNor estiment que le processus de sélection des projets régionaux serait plus avantageux si FedNor élargissait son rôle relativement à la détermination, à la portée, à la restructuration et au choix des projets.

L'évaluation a montré que le mécanisme actuel de sélection des projets régionaux par des comités comporte deux défauts. Premièrement, les membres du comité ont un parti-pris en faveur des propositions qui proviennent de leur propre zone de services. Deuxièmement, les représentants des comités votent sur des propositions régionales concernant des zones de services éloignées de leur propre zone (et, ainsi, ils peuvent ne pas comprendre la situation locale ou n'avoir aucun intérêt pour la question). L'évaluation a permis de conclure que le processus de sélection des projets régionaux est compliqué et qu'il pose problème.

Recommandation n° 2 - FedNor devrait poursuivre le travail qu'il accomplit de concert avec les SADC pour améliorer le processus de détermination, de conception et d'approbation des projets régionaux et sous-régionaux et il devrait jouer un rôle davantage proactif dans le cadre de ce processus.

3.3 Réussite

3.3.1 *Le PDEO atteint-il de façon efficace ses objectifs et respecte-t-il le budget?*

Conclusion 7 : Le PDEO a réalisé des progrès à l'égard des résultats immédiats définis dans le CGRR du PDEO. Toutefois, sans cibles, il est difficile de déterminer l'ampleur des progrès réalisés. Les dépenses du PDEO sont conformes au budget prévu.

Les sources de données qui ont servi à étayer ces conclusions sont les entrevues menées auprès des bénéficiaires du soutien financier, ainsi que des gestionnaires et des intervenants des SADC, qui ont fourni un éclairage sur le niveau de réussite globale du PDEO par rapport à ses buts; les études de cas, qui comportent des entrevues menées auprès des gestionnaires des SADC, des intervenants et des bénéficiaires du soutien financier; la base de données, qui comportait certaines données sur les indicateurs du CGRR, de même que l'enquête.

Il est important de souligner qu'il est difficile de tirer des conclusions significatives des données en l'absence de cibles ou de repères. En outre, la majorité des indicateurs des résultats immédiats

(tels que définis dans le CGRR du Programme) mesurent des extrants tels que le nombre de projets financés et le nombre d'ateliers offerts. Ces indicateurs ne permettent pas de mesurer de façon appropriée les résultats immédiats. Un examen du CGRR du PDEO a montré qu'il serait possible d'améliorer un certain nombre d'indicateurs de façon à qu'ils puissent mesurer les résultats immédiats.

Les conclusions relatives à chacun des cinq résultats sont présentées ci-après. Lorsqu'il était possible de la faire, les évaluateurs ont fourni des données sur les indicateurs jugés pertinents et ont indiqué que d'autres indicateurs (et données connexes) étaient plus appropriés pour mesurer les résultats immédiats. Les données extraites de la base de données qui sont liées aux conclusions de la présente section sont présentées ci-après dans le tableau 3.5.

RÉSULTAT : Amélioration de l'infrastructure technologique et innovation

Pour ce qui est de l'amélioration de l'infrastructure technologique et de l'innovation, le CGRR du PDEO comporte trois indicateurs : 1) le nombre d'entreprises et de collectivités qui ont un accès accru à l'infrastructure technologique et à l'innovation; 2) le nombre de projets et valeur des projets qui améliorent l'infrastructure technologique et l'innovation; 3) la valeur en dollars des fonds de contrepartie obtenus d'autres partenaires. Le premier indicateur est utile pour mesurer les résultats. Toutefois, le deuxième et le troisième indicateurs mesurent des extrants (projets et soutien financier) et ne fournissent aucune renseignement probant concernant l'amélioration de l'infrastructure technologique et l'innovation. Comme l'indique le tableau 3.5a ci-dessous, environ 16 collectivités et 121 entreprises ont bénéficié d'un accès accru à l'infrastructure technologique en participant aux projets menés dans le cadre du PDEO. Environ 101 entreprises ont été en mesure d'élaborer des produits, des services ou des processus novateurs. Le nombre réel d'entreprises et de collectivités touchées est probablement plus élevé, puisque les activités de collecte de données menées dans le cadre de l'évaluation visaient seulement un échantillon de bénéficiaires d'aide financière.

Tableau 3.5a — Faits probants relatifs à l'innovation et à l'amélioration de l'infrastructure technologique

Indicateurs	Faits probants ou données
Nombre de collectivités qui ont un accès accru à l'infrastructure technologique	Pour 16 projets, les bénéficiaires ont affirmé que le projet avait contribué à un accès accru à l'infrastructure technologique (7 IL/9 RCC). Le nombre de collectivités touchées peut être inférieur à 16 si certaines collectivités ont participé à plus d'un projet ayant mené à ce résultat.
Nombre d'entreprises qui ont un accès accru à l'infrastructure technologique	Pour 121 projets, les bénéficiaires ont affirmé que le projet avait contribué à un accès accru à l'infrastructure technologique (64 PC/36 AMJR/ 21 PE). Le nombre d'entreprises peut être inférieur à 121 si certaines entreprises ont participé à plus d'un projet.
Nombre d'entreprises qui ont élaboré des produits, des services et des processus novateurs	Pour 101 projets, les bénéficiaires ont affirmé que le projet avait contribué à l'élaboration de produits, de services et de processus novateurs (53 PC/40 AMJR/8 AC).

IL=Initiatives locales; RCC=Renforcement des capacités communautaires; PC=Perfectionnement des compétences; AMJR= Attraction et maintien des jeunes en région; PE=Planification d'entreprise

RÉSULTAT : Amélioration du développement des entreprises

En ce qui concerne l'amélioration du développement des entreprises, le CGRR du PDEO comporte un indicateur : le nombre et la valeur des plans d'activités élaborés. Il ne s'agit pas d'un indicateur pertinent, puisque la création d'un plan d'activités n'est pas un gage, en soi, de l'amélioration du développement des entreprises. Des indicateurs pertinents du développement accru des entreprises seraient, par exemple, le nombre d'entreprises qui ont augmenté le nombre de leurs succursales, qui peuvent servir un plus grand nombre de clients, qui ont augmenté leurs recettes de ventes ou qui ont élargi ou entrepris des activités d'exportation. Le tableau 3.5b indique que grâce à l'aide du PDEO, environ 40 entreprises ont ouvert une nouvelle succursale, 220 entreprises ont servi plus de clients, 103 entreprises ont augmenté leurs recettes de ventes, et 14 entreprises ont accru leurs activités d'exportation.

Tableau 3.5b — Faits probants relatifs à l'amélioration du développement des entreprises

Indicateur	Faits probants ou données
Nombre d'entreprises qui ont ouvert une nouvelle succursale	40 projets ont contribué à l'ouverture d'une nouvelle succursale (14 PC/11 CAJ/15 PE).
Nombre d'entreprises pouvant servir davantage de clients	220 projets ont contribué à la capacité de servir plus de clients (114 PC/59 CAJ/ 47 PE).
Nombre d'entreprises qui ont augmenté leur recettes de ventes	103 projets ont contribué à l'augmentation des recettes de ventes (72 PC/31 PE).
Nombre d'entreprises qui ont augmenté leurs recettes d'exportation	14 projets ont contribué à l'augmentation des recettes d'exportation (7 PC/7 PE).

RÉSULTAT : Amélioration du perfectionnement des compétences

Pour ce qui est de l'amélioration du perfectionnement des compétences, le CGRR du PDEO a défini quatre indicateurs : 1) le nombre et la valeur (en dollars) des projets axés sur le perfectionnement des compétences; 2) le nombre d'ateliers, de séances de formation et de séances d'orientation qui ont été offerts (y compris des séances de ce genre visant un secteur particulier); 3) le nombre de personnes formées; 4) la valeur, en dollars, des fonds de contrepartie obtenus des autres partenaires. Les indicateurs 1 et 4 ne contribuent pas à mesurer le résultat. Les indicateurs 2 et 3 laissent à penser, par déduction, qu'il y a eu une certaine amélioration sur le plan du perfectionnement des compétences.

Le tableau 3.5c indique que 4 127 ateliers, cours de formation ou séances d'orientation ont reçu un soutien financier dans le cadre du PDEO, et que 15 076 personnes ont suivi une formation. Selon les bénéficiaires du soutien financier, les employés d'environ 166 organisations ont amélioré leurs compétences, et environ 172 organisations ont élaboré du matériel de formation, des politiques et des procédures ou les ont mis à jour.

Tableau 3.5c — Faits probants relatifs à l'amélioration des compétences

Indicateurs	Faits probants ou données
Nombre d'ateliers, de cours de formation et de séances de counseling	4 127 (selon la base de données du PDEO)

Indicateurs	Faits probants ou données
Nombre de personnes formées	15 076 (selon la base de données du PDEO)
Portée de l'amélioration des compétences due à la formation	73 projets de perfectionnement des compétences ont permis une amélioration importante des compétences; 81 projets ont permis une amélioration et 12 projets ont permis une légère amélioration
Nombre d'entreprises qui ont élaboré ou mis à jour des documents pédagogiques, ou encore des politiques ou procédures relatives à formation	172 projets ont contribué à l'atteinte de ce résultat (98 PC/ 46 CAJ/28 PE)

RÉSULTAT : Amélioration des capacités communautaires en matière de développement socioéconomique

En ce qui concerne ce résultat, le CGRR du PDEO a défini quatre indicateurs : 1) le nombre d'organismes communautaires qui réalisent des projets en partenariat; 2) le nombre de plans communautaires ou organisationnels qui ont été élaborés; 3) le nombre d'initiatives locales et leur valeur (en dollars); 4) la valeur (en dollars) des fonds de contrepartie provenant d'autres partenaires. Les indicateurs 1, 3 et 4 ne sont pas utiles pour mesurer ce résultat. L'indicateur 2 est utile, puisque la planification est une activité clé du renforcement des capacités communautaires.

Le tableau 3.5d ci-dessous montre que le soutien financier fourni par le PDEO a permis l'élaboration de 43 plans communautaires et organisationnels, et que les projets menés dans le cadre du PDEO ont aidé environ 103 organismes communautaires à améliorer leur planification communautaire.

Tableau 3.5d — Faits probants relatifs à l'amélioration des capacités communautaires en matière de développement socioéconomique

Indicateurs	Faits probants ou données
Nombre de plans communautaires et organisationnels élaborés	43 au cours du cycle 3 (les données du cycle 1 et 2 n'étaient pas accessibles)
Nombre d'organismes communautaires qui ont amélioré leur planification communautaire	103 projets ont contribué à ce résultat (58 IL/45 RCC)

RÉSULTATS : Attraction, maintien en région et perfectionnement des jeunes

Le CGRR du PDEO a défini trois indicateurs relatifs à ce résultat : 1) le nombre et la valeur en dollars des accords de stage conclus avec des bénéficiaires sans but lucratif et du secteur privé; 2) le nombre de jeunes placés auprès de bénéficiaires sans but lucratif et du secteur privé; 3) le nombre de jeunes embauchés à la suite de la formation ou du stage. Les deux premiers indicateurs ne sont pas pertinents puisqu'ils ne montrent pas que les jeunes sont attirés dans l'Est de l'Ontario ou qu'ils ne quittent pas la région. Le troisième indicateur est pertinent. Le tableau 3.5e montre qu'environ 185 jeunes stagiaires ont été embauchés à la suite de leur stage par des organisations de l'Est de l'Ontario (données fondées sur la base de données du PDEO).

Tableau 3.5e — Faits probants relatifs à l'attraction, au maintien en région et au perfectionnement des jeunes

Indicateur	Faits probants ou données
Nombre de jeunes stagiaires occupant un emploi continu dans l'Est de l'Ontario à la suite de leur stage	113 au cours des cycles 1 et 2, et 72 au cycle 3

RÉSULTAT : Accès accru au capital et au financement de contrepartie

En ce qui concerne l'accès au capital et au financement de contrepartie, le CGRR du PDEO définit quatre indicateurs : 1) le nombre de demandeurs de prêts; 2) le nombre de prêts commerciaux fournis grâce à un soutien financier préalable versé dans le cadre du PDEO et la valeur de ces prêts; 3) le nombre d'entreprises créées ou en croissance; 4) le nombre d'emplois créés ou maintenus. Ces indicateurs ne sont pas particulièrement utiles pour mesurer ce résultat. Le nombre de demandeurs de prêts, à l'instar du nombre et de la valeur des prêts, par exemple, ne permettent pas de savoir si les demandeurs ont eu de la difficulté à obtenir du capital par le passé ou s'ils pouvaient compter sur d'autres sources de fonds que le PDEO pour obtenir du capital. Les indicateurs 3 et 4 sont en fait des résultats éventuels concernant l'obtention d'un capital supplémentaire, mais leur occurrence pourrait être tout aussi attribuable à d'autres facteurs uniquement, comme l'amélioration des compétences, l'amélioration de la planification des activités, etc.

La mesure dans laquelle les projets auraient quand même été mis en oeuvre sans l'aide financière du PDEO et l'importance du financement de contrepartie versé par d'autres sources constituent de meilleurs indicateurs. Comme le montre le tableau 3.5f, environ 41 % des organisations n'auraient pas pu entreprendre leurs activités sans le soutien financier du PDEO. Environ 27 millions de dollars proviennent d'autres sources que le Programme.

Tableau 3.5f — Faits probants relatifs à l'accès accru au capital et au financement de contrepartie

Indicateurs	Faits probants ou données
Pourcentage d'entreprises qui ont obtenu un prêt et dont les activités n'auraient pas eu lieu sans le soutien financier du PDEO, ou qui auraient dû réduire la portée de leurs activités	41,7 % des répondants ont indiqué qu'il n'auraient pas pu réaliser leurs activités sans le soutien financier du PDEO; 41,7 % des répondants ont indiqué qu'ils auraient pu les réaliser, mais qu'ils auraient dû en réduire la portée.
Ampleur du financement de contrepartie	Financement de contrepartie de 27 millions de dollars provenant d'autres sources (19,5 millions de dollars aux cycles 1 et 2 et 7,5 millions de dollars au cycle 3)

3.3.2 Le PDEO mène-t-il à des résultats imprévus?

Conclusion 8 : Le PDEO mène à certains résultats imprévus, dont la majorité ont été décrits par les répondants clés comme étant positifs. Un des résultats *positifs* clés cités par les répondants clés concerne la sensibilisation accrue des collectivités aux activités des SADC. Un des résultats *négatifs* importants cités par les répondants clés est la concurrence entre les SADC dans le cadre du volet régional du Programme. Seul un petit nombre de répondants ont indiqué que le volet régional du PDEO avait mené à une solide relation de travail entre les 15 SADC.

Les sources de données utilisées pour étayer la conclusion selon laquelle le PDEO entraîne des résultats imprévus sont les entrevues menées auprès des gestionnaires et des intervenants des SADC, des entrevues menées auprès de représentants du gouvernement fédéral et les études de cas, exécutées notamment au moyen d'entrevues menées auprès de gestionnaires et d'intervenants des SADC, ainsi que de bénéficiaires d'aide financière.

La sensibilisation accrue des collectivités à l'égard des activités des SADC est le résultat positif imprévu du PDEO que les gestionnaires des SADC, les représentants du gouvernement fédéral et les intervenants ont le plus fréquemment cité.

Les répondants ont donné d'autres exemples de résultats positifs imprévus : les partenariats et la coopération entre des organisations du secteur privé et du secteur sans but lucratif (p. ex. un partenariat entre le conseil scolaire et un camp scientifique a permis de mettre sur pied un lieu de diffusion doté d'une connexion Internet haute vitesse accessible à toute la collectivité); l'innovation chez les bénéficiaires d'aide financière; le maintien en poste d'employés; l'amélioration du profil du gouvernement fédéral; une plus grande participation individuelle à la vie collective.

Plusieurs répondants clés ont indiqué que le PDEO avait aussi produit des résultats négatifs imprévus. Certains répondants qui ont fait état de résultats négatifs imprévus ont indiqué que le volet régional du Programme avait amené les SADC à entrer en concurrence pour l'obtention du soutien financier régional.

3.3.3 Dans quelle mesure le PDEO a-t-il contribué au développement et à la viabilité d'entreprises nouvelles ou existantes?

Conclusion 9 : Le PDEO a contribué à la création et au maintien de nouvelles entreprises et d'entreprises existantes dans une certaine mesure, mais, compte tenu de l'absence de cibles ou de repères, il est difficile de mesurer la réussite du Programme à cet égard. Selon la base de données, le PDEO a directement obtenu les résultats suivants durant l'exercice 2006-2007 : 43 entreprises ont été créées ou se sont agrandies et 49 plans d'activités ont été rédigés. Ces données sont malheureusement atténuées par une diminution de 5,9 % du nombre d'établissements dans l'Est de l'Ontario depuis la création du Programme.

Les sources de données qui ont servi à étayer cet enjeu sont les entrevues menées auprès des bénéficiaires d'une aide financière, dont certains ont développé des entreprises grâce au soutien financier fourni par le PDEO; les études de cas, effectuées notamment au moyen d'entrevues menées auprès des gestionnaires des SADC et des intervenants, ainsi que des bénéficiaires d'une aide financière; les documents *FP Markets — Canadian Demographics* de 2002 et de 2007, produits par le *Financial Post*; l'enquête; la base de données du PDEO, qui a fourni des renseignements statistiques relatifs aux indicateurs du CGRR.

Selon la base de données, 43 entreprises ont été créées ou se sont agrandies durant l'exercice 2006-2007 (aucune donnée comparable n'était accessible pour l'exercice 2005-2006), et 49 plans d'activités — qui peuvent éventuellement contribuer à la création d'une entreprise — ont été rédigés grâce à l'aide directe du PDEO. De plus, plusieurs des bénéficiaires d'aide financière qu'on a interrogés — en général des représentants de municipalités — ont indiqué que les projets financés par le PDEO dans leur municipalité avaient contribué à la création de nouvelles entreprises et au maintien d'entreprises existantes, par exemple en rendant possible ou

en encourageant la restauration des devantures des entreprises du centre-ville. Cette opinion a également été mentionnée par les répondants d'une des études de cas, qui ont indiqué que les entreprises du centre-ville avaient été revitalisées grâce au soutien financier du PDEO.

De plus, selon l'enquête, 34 bénéficiaires d'aide financière versée dans le cadre du volet des initiatives locales (81 %) et 27 bénéficiaires du soutien financier versé dans le cadre du volet axé sur le renforcement des capacités communautaires (84,4 %) ont indiqué que leur projet avait contribué au maintien des entreprises.

Un examen des macrostatistiques a montré que les ventes au détail ont augmenté de 11,9 % dans l'Est de l'Ontario, entre 2004 et 2007, ce qui traduit une croissance des entreprises. Toutefois, cette donnée est de presque quatre points de pourcentage plus basse que l'augmentation enregistrée dans l'ensemble de l'Ontario. De plus, le nombre d'établissements a diminué de 5,9 % durant cette période, une diminution plus forte que dans l'ensemble de l'Ontario (- 4,2 %).

3.3.4 Dans quelle mesure le PDEO a-t-il permis d'améliorer la compétitivité des entreprises et des collectivités des régions rurales de l'Est de l'Ontario?

Conclusion 10 : Dans l'ensemble, les organisations qui ont répondu à l'enquête ont déclaré que le PDEO les avait aidés à devenir plus concurrentiels grâce aux projets de soutien financier qui leur a permis de fournir un vaste éventail de services, d'élaborer de nouveaux produits et d'élargir leurs activités de commercialisation. Les collectivités ont été renforcées par la création d'emplois pour les jeunes et les investissements dans les infrastructures physiques et sociales.

Puisque le soutien financier du PDEO est relativement faible comparé à l'économie de l'Est de l'Ontario, l'incidence des projets peut ne pas être perçue au-delà des organisations qui participent au PDEO. Les impressions des répondants à l'enquête montrent qu'ils ne voient que peu de changements globaux au niveau de la compétitivité de leur collectivité. Toutefois, les répondants des études de cas ont indiqué que le PDEO avait eu des répercussions positives sur la compétitivité de leurs collectivités respectives.

L'évaluation s'est fondée sur l'enquête effectuée auprès de bénéficiaires d'aide financière, sur les études de cas, ainsi que sur les entrevues menées auprès de représentants de projets importants, des SADC et des organismes communautaires dans le but de recueillir des renseignements pertinents à l'égard de cette question d'évaluation.

Les études de cas et les entrevues menées auprès de représentants des SADC et des collectivités ont fourni de nombreux exemples de projets soutenus par le PDEO qui ont contribué à rendre les organisations plus concurrentielles. Elles ont également fourni de nombreux exemples de projets qui ont aidé les collectivités à relever des défis sociaux et à améliorer, en général, la qualité de vie dans les collectivités. Les discussions sur ces projets ont aidé les évaluateurs à mieux comprendre de quelle façon le PDEO a produit un effet incomparable dans ces collectivités. Toutefois, ces projets représentent une portion relativement petite de l'ensemble des projets qui ont bénéficié des fonds fournis par le PDEO, et les répondants étaient susceptibles de se concentrer seulement sur les projets les plus fructueux, introduisant ainsi un biais dans les conclusions formulées par les répondants clés. On peut mieux comprendre la portée et l'importance de l'incidence des projets financés par le PDEO si l'on examine les réponses

fournie à l'enquête menées auprès des quelque 300 organisations qui ont reçu une aide financière dans le cadre de ce programme.

Tel que mentionné précédemment, la plus grande difficulté, au moment de déterminer la mesure dans laquelle le Programme a amélioré la compétitivité des entreprises et des collectivités, est le fait que le CGRR du PDEO ne comporte pas de cibles permettant d'évaluer les progrès accomplis. Par exemple, le CGRR cite un certain nombre d'indicateurs (tel que le pourcentage des projets qui ont procuré un avantage socioéconomique reconnu à la collectivité), mais ces indicateurs ne sont nullement quantifiés. Il est donc impossible, pour les évaluateurs, de déterminer dans quelle mesure le PDEO a atteint son objectif en matière d'amélioration de la compétitivité des collectivités et des entreprises.

L'analyse a montré que le Programme avait toutefois aidé des organisations à améliorer leurs résultats bruts et leurs résultats nets, à constituer un effectif plus efficace, à embaucher plus d'employés et à renforcer les collectivités.

Augmentation des recettes

En participant aux activités de perfectionnement des compétences qu'a soutenues financièrement le PDEO, les organisations ont bénéficié de répercussions directes sur leurs résultats bruts et leurs résultats nets. Comme le montre le tableau 3.6 ci-dessous, les projets menés dans le cadre du PDEO ont permis à 117 organisations d'accroître leurs recettes de ventes. Parmi ces organisations, 72 avaient entrepris des projets de perfectionnement des compétences, 14, des projets concernant l'accès au capital et 31, des projets touchant la planification d'entreprise. Il convient de mentionner que le nombre exact d'organisations peut être légèrement moins élevé si l'on suppose que quelques organisations ont participé à plus d'un volet du PDEO. La planification d'entreprise a eu les plus grandes répercussions sur les résultats bruts des organisations, l'augmentation moyenne de leurs recettes étant de 33,3 %.

Tableau 3.6 — Répercussions sur les recettes des organisations

Avantage	Volet du PDEO	Nombre de répondants à l'enquête	Nombre d'organisations touchés	Pourcentage de répondants	Augmentation moyenne des recettes en pourcentage
Augmentation des recettes de ventes	Perfectionnement des compétences	237	72	30,4 %	18,5 %
	Accès au capital	24	14	58,3 %	16,9 %
	Planification d'entreprise	90	31	34,4 %	33,3 %

Les entrevues menées auprès des gestionnaires des SADC ont permis d'obtenir des exemples de l'incidence du PDEO sur les recettes des organisations. Par exemple, la SADC de Kawartha Lakes a fourni une aide financière du PDEO aux responsables des festivités du 150^e anniversaire de la Ville de Lindsay, qui ont attiré des milliers de personnes et permis aux marchands locaux de réaliser des ventes record. La SADC a également fourni une telle aide financière pour la mise à niveau et l'élargissement des installations de mise à quai de la Ville de Bobcaygeon, ce qui a généré quelque 500 000 \$ de recettes supplémentaires pour la Ville, grâce au trafic nautique supplémentaire.

Dans l'ensemble, il semble que les recettes des organisations qui ont participé à des projets de perfectionnement des compétences, d'accès au capital et de planification d'entreprise menés dans le cadre du PDEO ont augmenté de 30 à 58 %. Les augmentations ont été enregistrées le plus souvent dans les organisations qui ont reçu une aide financière pour l'accès au capital et elles étaient plus importantes dans les organisations qui ont participé à un projet de planification d'entreprise.

Augmentation des exportations

Un examen des réponses fournies dans le cadre de l'enquête fait ressortir le fait que le PDEO rejoint peu d'organisations exportatrices, un groupe cible important pour tout programme de développement économique régional, puisque les exportateurs injectent dans la collectivité des fonds qui proviennent de l'extérieur. Comme l'indique le tableau 3.7 ci-dessous, seulement 31 des 330 organisations qui ont répondu à l'enquête perçoivent des recettes liées à l'exportation à l'extérieur de la région de l'Est de l'Ontario. Pour la majorité (18) de ces organisations, l'exportation représente moins de 26 % de leurs recettes totales. Vingt-sept organisations exportent à l'extérieur de l'Ontario, et 24, à l'étranger.

Tableau 3.7 — Activités d'exportation des organisations

Pourcentage des ventes provenant de l'exportation	Entreprises exportant à l'extérieur de l'Est de l'Ontario	Pourcentage de répondants	Entreprises exportant à l'extérieur de l'Ontario	Pourcentage de répondants	Entreprises exportant à l'extérieur du Canada	Pourcentage de répondants
1 à 25 %	18	5,5 %	19	5,8 %	14	4,2 %
26 à 50 %	2	0,6 %	2	0,6 %	5	1,5 %
51 à 75 %	2	0,6 %	4	1,2 %	2	0,6 %
76 % ou plus	9	2,7 %	2	0,6 %	3	0,9 %
TOTAL	31	9,4 %	27	8,2 %	24	7,3 %

Comme l'indique le tableau 3.8 ci-dessous, sept exportateurs qui ont entrepris un projet de perfectionnement des compétences et sept exportateurs qui ont participé à des projets de planification d'entreprise ont vu leurs recettes provenant de l'exportation augmenter de 26,7 % et 15,9 % respectivement. Aucune organisation qui a entrepris un projet d'accès au capital n'a enregistré d'augmentation au chapitre des recettes liées à l'exportation.

Tableau 3.8 — Répercussions du PDEO sur les revenus d'exportation

Avantage	Volet du PDEO	Nombre de répondants à l'enquête	Nombre d'organisations touchées	Pourcentage de répondants	Augmentation moyenne (en pourcentage)
Augmentation des recettes liées à l'exportation	Perfectionnement des compétences	237	7	3,0 %	26,7 %
	Planification d'entreprise	90	7	7,8 %	15,9 %

Dans l'ensemble, les conclusions laissent à penser que peu d'organisations qui ont participé aux projets menés dans le cadre du PDEO sont des exportateurs, mais que, pour ceux qui le sont, l'incidence d'un projet soutenu par le PDEO sur les recettes provenant de l'exportation peut être considérable.

Augmentation des profits

Quelque 128 entreprises à but lucratif ont participé à l'enquête menée aux fins de l'évaluation. Ces entreprises œuvrent surtout dans les secteurs suivants : fabrication (27,3 %); construction (12,5%); vente au détail (11,7 %); arts, divertissement et loisirs (11,7 %).

Comme le montre le tableau 3.9 ci-dessous, 94 entreprises (73 % des répondants provenant d'une organisation à but lucratif) ont déclaré une augmentation de leurs profits résultant de leur participation à des projets soutenus par le PDEO. Cette conclusion laisse à penser que le PDEO a des répercussions positives sur les profits d'un grand pourcentage d'entreprises participantes. L'augmentation moyenne des profits est de 10,3 % pour les entreprises qui ont participé à des projets de perfectionnement des compétences, de 13,1 % pour les entreprises qui ont participé à des projets visant l'accès au capital et de 21,9 % pour les entreprises qui ont entrepris des projets touchant la planification d'entreprise.

Tableau 3.9 — Incidence du PDEO sur les profits

Avantage	Volet du PDEO	Nombre de répondants à l'enquête	Nombre d'organisations touchées	Pourcentage de répondants	Augmentation moyenne (en pourcentage)
Augmentation des profits	Perfectionnement des compétences	237	59	24,9 %	10,3 %
	Accès au capital	24	14	58,3 %	13,1 %
	Planification d'entreprise	90	21	23,3 %	21,9 %

Un examen de 15 projets importants du PDEO a montré que les fonds alloués par le Programme a permis à l'entreprise Quickmill de Peterborough de construire davantage de machines; de faire fonctionner l'usine de façon plus souple et d'offrir un service plus efficace. On prévoit que ces améliorations permettront à Quickmill de générer davantage de ventes et de profits.

Dans l'ensemble, entre le quart et la moitié des entreprises qui participent à des projets de perfectionnement des compétences, d'accès au capital et de planification d'entreprise ont enregistré une augmentation de leurs profits. Cette augmentation semble plus élevée dans les entreprises qui participent au volet de planification d'entreprise.

Incidence sur les ressources humaines et le niveau d'emploi

Comme le montre le tableau 3.10, de 30 à 40 % des organisations qui ont répondu à l'enquête ont mentionné que les projets soutenus par le PDEO avaient permis le maintien en poste d'employés ou l'embauche d'employés supplémentaires. Par exemple, les projets de développement des compétences ont permis à 100 entreprises de maintenir en poste 502 employés. Une analyse supplémentaire des données de l'enquête a montré qu'un projet a permis le maintien en poste de 165 employés. En outre, 12 autres projets ont favorisé le maintien en poste de 20 employés ou plus. L'enquête a permis de constater que les trois principaux domaines d'acquisition de compétences soutenus par le PDEO sont les technologies de l'information (30,7 %), la production et la fabrication (27,6 %), ainsi que la commercialisation (26 %).

Les projets d'accès au capital ont également eu des répercussions positives sur les niveaux d'emploi. Ces projets ont permis à 29 % des entreprises qui ont répondu à l'enquête d'embaucher

de nouveaux employés. Au total, 104 personnes ont été embauchées (deux temps plein, 12 à temps partiel et 90, pour une durée déterminée).

Les projets de planification d'entreprise ont également aidé les employeurs à embaucher plus de travailleurs. Parmi les entreprises qui ont participé à des projets de planification d'entreprise, 26 % ont mentionné que le projet avait directement mené à l'embauche de nouveaux employés. Elles ont déclaré que les projets de planification d'entreprise soutenus par le PDEO avaient permis l'embauche de 105 nouveaux employés (67 à temps plein; 20 à temps partiel; 18 pour une durée déterminée).

Le volet du PDEO soutenant les stages pour les jeunes a également eu des répercussions sur les niveaux de ressources humaines des organisations participantes. Les rôles les plus courants des stagiaires touchaient les technologies de l'information, la commercialisation et le service à la clientèle. Dans 33 % des cas, les organisations hôtes ont par la suite embauché un stagiaire. Au total, 31 stagiaires ont été embauchés (22 à temps plein, deux à temps partiel et sept pour une durée déterminée). Les répondants ont également indiqué que 34 stagiaires supplémentaires avaient par la suite trouvé un emploi dans une autre organisation de l'Est de l'Ontario.

Tableau 3.10 — Répercussions du PDEO sur les niveaux de ressources humaines

Avantages	Volet du PDEO	N ^{bre} de répondants à l'enquête	N ^{bre} d'organisations touchées	Pourcentage de répondants	N ^{bre} d'employés embauchés ou maintenus en poste	Temps plein	Temps partiel	Durée déterminée
Contribution au maintien en poste des employés	Perfectionnement des compétences	237	100	42,2%	502	s.o.	s.o.	s.o.
Embauche d'employés supplémentaires	Accès au capital Planification d'entreprise	24	7	29,2%	104	2	12	90
		90	24	26,7%	105	67	20	18
Jeunes embauchés par l'organisation hôte	Stages pour les jeunes	85	28	32,9%	31	22	2	7
Jeunes embauchés par un autre organisation de l'Est de l'Ontario	Stages pour les jeunes	85	31	36,5%	34	s.o.	s.o.	s.o.

Dans l'ensemble, les projets soutenus par le PDEO dans le domaine du perfectionnement des compétences ont aidé environ 40 % des organisations à maintenir en poste leurs employés. Parmi les organisations qui ont reçu une aide financière pour l'accès au capital, participé à un projet de planification d'entreprise, ou embauché de jeunes stagiaires, environ 3 sur 10 ont aussi embauché des employés supplémentaires.

Améliorations générales à l'égard de la compétitivité des organisations

Comme l'indique le tableau 3.11 ci-dessous, les projets de perfectionnement des compétences, de stage pour les jeunes et de planification d'entreprise ont eu de multiples effets sur la compétitivité des organisations. Dans l'ensemble, il semble que les améliorations importantes de la compétitivité étaient le plus souvent liées au lancement de nouveaux projets, à l'élargissement des activités de commercialisation, à la création de nouveaux matériels de commercialisation et à

l'élaboration de nouveaux produits, processus ou services. Certains volets du PDEO semblent plus susceptibles d'avoir une incidence importante sur certains secteurs. Par exemple, les projets de stage pour les jeunes semblent plus utiles que les projets de perfectionnement des compétences ou de planification d'entreprise pour les organisations qui désirent améliorer leur service à la clientèle. Dans l'ensemble, les projets de stage pour les jeunes semblent avoir eu des effets importants sur un pourcentage relativement plus élevé d'entreprises que les projets de perfectionnement des compétences ou de planification d'entreprise.

Tableau 3.11 — Répercussions sur la compétitivité des organisations

Critères de compétitivité	Pourcentage d'organisations qui ont mentionné que les répercussions du projet étaient importantes			
	Perfectionnement des compétences	Stages pour les jeunes	Planification d'entreprise	Moyenne
Amélioration du service à la clientèle	22,8 %	44,7 %	18,9 %	28,8 %
Augmentation de l'éventail de services	17,7 %	30,6 %	18,9 %	22,4 %
Augmentation des heures d'activités	0,8 %	11,8 %	10,0 %	7,5 %
Ouverture de nouveaux emplacements	3,0 %	3,5 %	8,9 %	5,1 %
Augmentation de la capacité de répondre aux besoins d'un plus grand nombre de consommateurs et clients	18,6 %	25,9 %	23,3 %	22,6 %
Augmentation des activités de commercialisation et élaboration de nouveaux matériels de commercialisation	16,0 %	56,5 %	38,9 %	37,1 %
Amélioration de la gestion des renseignements et des bases de données	12,2 %	36,5 %	18,9 %	22,5 %
Accès accru à l'infrastructure technologique	10,5 %	14,1 %	7,8 %	10,8 %
Lancement de nouveaux projets	20,3 %	62,4 %	41,1 %	41,3 %
Élaboration de nouveaux produits, processus ou services	19,4 %	48,2 %	34,4 %	34,0 %
Élaboration ou mise à jour de matériel de formation, de politiques et de procédures	19,0 %	18,8 %	13,3 %	17,0 %
Amélioration de la planification organisationnelle	13,1 %	23,5 %	32,2 %	22,9 %
Moyenne	14,5 %	31,4 %	22,2 %	22,7 %

Renforcement des collectivités

Le PDEO a aidé un certain nombre d'organismes communautaires et d'organismes sans but lucratif à réaliser leurs objectifs en matière d'amélioration de la qualité de vie dans les collectivités de l'Est de l'Ontario. Les projets présentés dans le cadre des volets du PDEO relatifs aux initiatives locales et au renforcement des capacités communautaires ont joué un rôle clé à l'égard de ces objectifs. Le pourcentage de projets mentionné dans l'enquête comme ayant contribué à l'atteinte des objectifs communautaires est présenté au tableau 3.12. Les données sont fondées sur les réponses concernant 143 initiatives locales et 91 projets de renforcement des capacités communautaires.

Tableau 3.12 — Pourcentage de projets qui ont contribué grandement au renforcement des collectivités

Objectifs communautaires	Pourcentage de projets qui ont contribué grandement au renforcement	
	Initiatives locales	Renforcement des capacités communautaires
Amélioration des services de santé	2,8 %	5,5 %
Amélioration de la sécurité publique	3,5 %	2,2 %
Environnement plus propre	5,6 %	7,7 %

	Pourcentage de projets qui ont contribué grandement au renforcement	
	Initiatives locales	Renforcement des capacités communautaires
Objectifs communautaires		
Augmentation du tourisme	24,5 %	19,8 %
Amélioration de l'infrastructure des transports	0,7 %	2,2 %
Meilleurs services de parcs et de loisirs	11,2 %	15,4 %
Amélioration de l'accès à l'infrastructure technologique	2,1 %	2,2 %
Amélioration de l'accès communautaire aux possibilités d'éducation	11,9 %	9,9 %
Amélioration des possibilités d'acquisition de compétences professionnelles	18,2%	13,2 %
Diminution du niveau de chômage	6,3 %	3,3 %
Création d'emplois	7,7 %	8,8 %
Diversification économique	7,7 %	9,9 %
Maintien des entreprises	6,3 %	11,0 %
Attraction d'investissements dans les collectivités	12,6 %	16,5 %
Amélioration de la planification communautaire	11,2 %	18,7 %

Les données du tableau 3.12 ci-dessus laissent à penser que les initiatives locales et les projets de renforcement des capacités communautaires ont le plus souvent eu des répercussions importantes sur l'augmentation du tourisme, l'amélioration de la planification communautaires et l'attraction d'investissements dans la collectivité.

Effet de levier

Le PDEO semble avoir eu des répercussions positives assez importantes sur le comportement des organismes et des entreprises (tableau 3.13). Les études de cas et les entrevues menées auprès des intervenants laissent à penser que le PDEO était souvent la première source de financement à s'engager dans un projet, ce qui aidait les organisations à obtenir ensuite des fonds de contrepartie provenant d'autres sources. Par exemple, le PDEO a été le premier programme à financer les efforts de la Ville de Georgina visant à donner à la collectivité un accès Internet à large bande. L'investissement de 75 000 \$ consenti dans le cadre du PDEO a favorisé l'obtention de 1,1 million de dollars en fonds de contrepartie pour la connexion Internet à large bande.

L'enquête menée aux fins de l'évaluation a montré que le comportement des organisations qui ont entrepris des projets dans tous les volets du PDEO avait été positivement influencé. Dans l'ensemble, seulement 3,8 % des organisations ont mentionné qu'ils auraient réalisé leur projet de la même façon si le PDEO n'avait pas fourni de soutien financier. Ce soutien financier semble avoir une grande incidence sur les organisations qui offrent des stages et entreprennent des initiatives locales.

Tableau 3.13 — Incidence du financement du PDEO sur le comportement organisationnel

	Résultat si le soutien financier du PDEO n'avait pas été accessible		
	L'entreprise aurait agi de la même manière	L'entreprise aurait réduit la portée du projet	L'entreprise n'aurait pas réalisé le projet
Initiatives locales	0,7 %	36,4 %	44,1 %
Renforcement des capacités communautaires	3,3 %	37,4 %	40,7 %

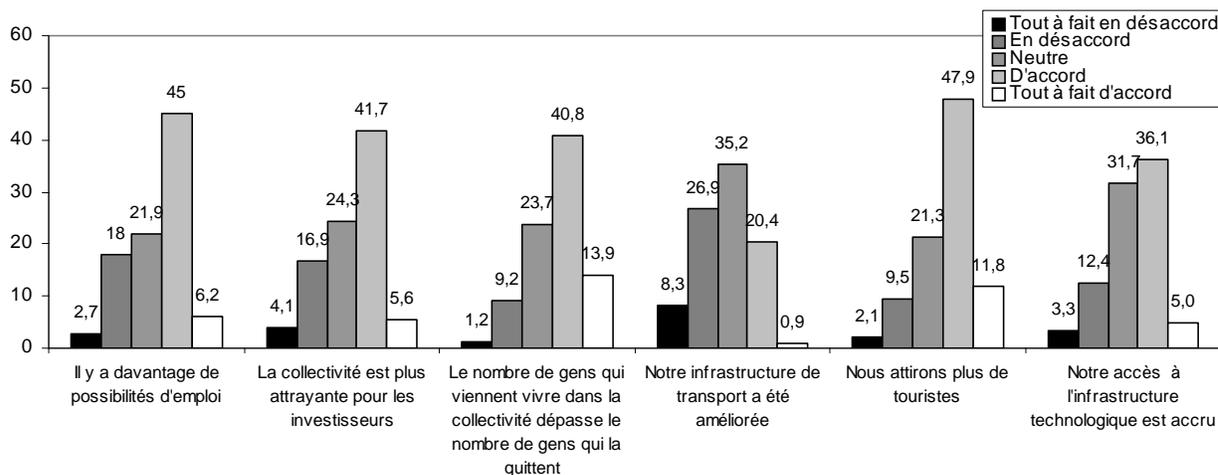
	Résultat si le soutien financier du PDEO n'avait pas été accessible		
	L'entreprise aurait agi de la même manière	L'entreprise aurait réduit la portée du projet	L'entreprise n'aurait pas réalisé le projet
Perfectionnement des compétences	7,6 %	40,9 %	24,1 %
Stages pour les jeunes	2,4 %	27,1 %	64,7 %
Accès au capital	4,2 %	41,7 %	41,7 %
Planification d'entreprise	4,4 %	35,6 %	42,2 %
Moyenne	3,8 %	36,5 %	42,9 %

Note : Le total des pourcentage n'est pas égal à 100 puisque certains répondants n'ont pas répondu à la question.

Répercussions élargies

Bien que le PDEO ait encouragé un certain nombre d'organisations à entreprendre des projets qui ont contribué à leur compétitivité, la réussite du Programme en ce qui concerne les répercussions plus vastes sur la collectivité n'est pas claire. Après tout, le soutien financier alloué par le Programme est relativement petit comparativement à l'économie des collectivités en question. Les réponses fournies dans le cadre de l'enquête par des organisations qui ont reçu une aide financière du PDEO laissent à penser que la compétitivité globale des collectivités a peu changé au cours des trois années d'exécution du PDEO. Comme le montre le tableau 3.14 ci-dessous, bien que les collectivités semblent avoir réalisé certains progrès en ce qui concerne les possibilités d'emploi et le tourisme, une partie importante des répondants n'est pas d'accord pour dire que leur collectivité est plus attrayante pour les investisseurs, que les infrastructures des transports et les infrastructures technologiques se sont améliorées et qu'il est plus facile d'inciter amener les gens à demeurer dans la collectivité.

Tableau 3.14 — Pourcentage de répondants à l'enquête en rapport avec les énoncés sur les progrès réalisés dans la collectivité au cours des trois dernières années



3.3.5 Dans quelle mesure le PDEO a-t-il contribué au développement socioéconomique durable des régions rurales de l'Est de l'Ontario?

Conclusion 11 : À l'échelle locale, selon une analyse qualitative, le PDEO a aidé toutes les zones de service des SADC à améliorer leurs conditions socioéconomiques.

Grâce aux données qualitatives recueillies au cours de l'étude, les SADC peuvent recenser les projets menés dans le cadre du PDEO qui ont contribué à la durabilité sociale et économique de leur collectivité. On a observé des améliorations en ce qui a trait aux compétences en affaires, des possibilités ont été créées pour les jeunes, des plans d'activités devant mener à des gains économiques ont été élaborés, des entreprises et des organismes sans but lucratif ont rajeuni leurs installations et les initiatives locales et communautaires ont permis l'amélioration des conditions sociales. Une incidence majeure de ces projets a été observée dans le domaine du développement communautaire, en particulier l'amélioration de l'accès aux soins de santé, l'amélioration de l'infrastructure et la dépollution de l'environnement.

Le PDEO injecte environ 10 millions de dollars par année dans l'économie des régions rurales de l'Est de l'Ontario, alors que le revenu annuel de base de cette région est d'environ 31 milliards de dollars; les effets du Programme sont peut-être tout simplement trop négligeables pour influencer sur les indicateurs macroéconomiques.

3.4 Mesure du rendement

3.4.1 Est-ce que l'on recueille, saisit, conserve et utilise des renseignements appropriés sur le rendement? S'assure-t-on de la qualité des données?

Conclusion 12 : L'évaluation a permis d'établir que les données recueillies sont conformes au CGRR élaboré en octobre 2006 et qu'elles sont transmises à FedNor sous une forme agrégée. Toutefois, bon nombre des indicateurs du CGRR et des données recueillies ne fournissent aucun renseignement concernant le rendement du PDEO. Les données sont principalement axées sur les extrants plutôt que sur les résultats. Il n'existe aucune cible de rendement permettant de déterminer la mesure dans laquelle le Programme permet d'obtenir les résultats escomptés.

Pour corriger ce problème d'évaluation, on a entrepris un examen exhaustif de la base de données en vue de relever les lacunes et les possibilités d'amélioration de la collecte de renseignements qui concernent le rendement. De plus, on a examiné certains documents pour déterminer la mesure dans laquelle les données recueillies sont liées aux indicateurs décrits dans le CGRR du PDEO. Enfin, on a demandé aux représentants des SADC et de FedNor de formuler des commentaires sur la pertinence des données recueillies et sur la façon dont les données sont utilisées et protégées.

Les indicateurs requis par le CGRR 2006 du PDEO sont présentés à l'Annexe K. L'évaluation a montré que les SADC ont recueilli des données pour ces indicateurs (par l'entremise des bénéficiaires secondaires) pour le cycle 3 (2006-2007).

La base de données du PDEO comporte des renseignements sur le rendement en matière d'extraits, à l'exception des données sur le nombre de demandes, qui ont été fournies par une autre source. La base de données contient également des données sur les indicateurs de résultats immédiats qui sont associés aux projets entrepris grâce aux fonds alloués pendant le cycle 3. FedNor ne verse le paiement final aux SADC qu'après le dépôt de leur rapport final. De nombreuses SADC ont indiqué qu'elles avaient adopté la même démarche avec les bénéficiaires secondaires pour veiller à ce que les données soient saisies pour tous les projets. Une vaste majorité des SADC interrogées estiment que la qualité des données est adéquate.

En ce qui concerne les modalités d'utilisation des données, seulement deux répondants provenant des SADC ont indiqué qu'ils utilisent les données de façon stratégique. Certaines personnes ont expliqué qu'elles recueillaient les données parce qu'elles voulaient veiller à ce que les bénéficiaires d'aide financière utilisent bel et bien les fonds pour les fins prévues. La plupart des SADC recueillent et transmettent les données puisqu'il s'agit d'une exigence énoncée dans leur accord avec FedNor, mais elles n'utilisent pas elles-mêmes les données. Fait intéressant, des opinions tout aussi diverses ont été formulées par les répondants de FedNor. Un répondant a indiqué qu'il utilisait ces données, mais la majorité ont dit qu'il s'agissait principalement d'un objectif de communication et de reddition de comptes à l'intention des autres intervenants et du Conseil du Trésor (p. ex. aux fins du renouvellement du Programme). Les données ne semblaient pas servir largement à l'appui de la gestion du Programme (p. ex. pour évaluer l'efficacité relative des composantes du Programme et pour décider de la répartition des ressources).

Certaines possibilités d'amélioration proposées par les répondants de FedNor et des SADC comportent un suivi plus serré (p. ex. auprès des jeunes stagiaires), un mécanisme redditionnel plus narratif et la mise au point d'indicateurs qui viseraient les répercussions sur les collectivités dans leur ensemble (possiblement grâce à un indicateur relatif à la correspondance entre le projet et le plan stratégique de la collectivité).

Après examen de la base de données, l'évaluation a permis de constater que les données recueillies actuellement ne permettent pas d'avoir une vue d'ensemble adéquate du rendement du Programme. Les renseignements recueillis sont surtout axés sur les extraits du Programme plutôt que sur les changements escomptés dans les collectivités (les résultats). Selon l'évaluation, en plus d'être axée sur la collecte de données portant sur les extraits plutôt que sur les résultats, l'approche actuelle en matière de mesure du rendement comporte les lacunes suivantes :

- ***Un manque de renseignements sur des projets précis à l'échelon des bénéficiaires secondaires.*** Bien que les bases de données fournissent des renseignements agrégés relatifs aux projets (qui peuvent être répartis par SADC), les projets précis ne sont pas identifiés. De plus, le montant du financement affecté à chaque projet dans le cadre du PDEO n'est pas facile à déterminer, et l'utilisation de fonds par les bénéficiaires n'est pas saisie de façon systématique dans la base de données.
- ***Un manque de données qualitatives liées aux données quantitatives.*** Les dossiers des bases de données ne contiennent pas de données qualitatives (notamment des descriptions narratives des activités réalisées par les bénéficiaires secondaires et les résultats et répercussions de ces activités). Des données qualitatives sont réunies dans un document WordPerfect, mais il est difficile de lier ces données aux dossiers quantitatifs. De plus, les détails et le genre de renseignements qui y sont fournis varient d'un facteur à l'autre.

- **Une utilisation non uniforme des cibles de rendement et un suivi déficient.** Le guide des propositions de financement des SADC ne comporte pas d'exigences en matière de cibles. Toutefois, bien que certaines SADC rendent des comptes en fonction de cibles précises (p. ex. nombre de projets à financer, montant de l'aide financière à attribuer), de nombreuses sociétés ne le font pas. En outre, FedNor ne semble pas regrouper ces données en matière de cibles ou en faire le suivi.
- **Les données saisies concernant les profils régionaux pourraient être améliorées.** FedNor a chargé Statistique Canada de préparer un profil régional pour chaque zone de services des SADC. Ces profils régionaux, élaborés en novembre 2006, ont été fondés pour une large part sur les données du Recensement de 2001 (ainsi que sur des données portant sur d'autres années, notamment les statistiques de 2003 sur le secteur manufacturier, les statistiques de 2004 sur la population et les sources de revenu, les données de 2005 sur les établissements). Ces profils constituent une mesure de base utile puisque le 1^{er} cycle de financement du FDEO a débuté en octobre 2004. Il serait toutefois utile d'intégrer, dans la mesure du possible, des données supplémentaires à ce rapport, notamment le nombre de nouvelles entreprises créées, le nombre d'emplois créés, les données statistiques sur le tourisme (nombre de visites, dollars générés par le tourisme et retombées).

Recommandation n° 3 — Les indicateurs de résultat doivent être révisés et les cibles doivent être regroupées. Les SADC devraient recueillir les données relatives à ces indicateurs (et aux progrès accomplis à l'égard des cibles) et en faire le suivi, puis les communiquer à FedNor, conformément aux cycles redditionnels établis, afin de les rassembler sous une forme agrégée. Des données qualitatives devraient également être recueillies et liées aux données quantitatives. (Les données qualitatives peuvent comprendre les renseignements suivants : mesure dans laquelle un résultat est atteint; qualité perçue des extrants; facteurs atténuants ou difficultés empêchant l'atteinte des résultats; mesure dans laquelle un résultat a été surpassé.) On recommande de coder les données qualitatives et de créer des champs afin que les conclusions puissent être regroupées et analysées. FedNor devrait poursuivre, de façon de plus en plus poussée, l'intégration des données sur le rendement à la gestion du PDEO.

3.5 Autres solutions, rentabilité et leçons apprises

3.5.1 Y a-t-il des chevauchements avec d'autres programmes gouvernementaux? FedNor collabore-t-il avec d'autres ministères et administrations pour réduire les chevauchements?

Conclusion 13 : Bien que de nombreux autres programmes gouvernementaux soient offerts aux paliers fédéral et provincial, le PDEO est en quelque sorte unique. La prise de décisions à l'échelon locale, l'aide offerte en matière de conception de projets et la souplesse globale du Programme sont des caractéristiques qui distinguent le PDEO des autres programmes. L'importance des fonds de contrepartie et la participation fréquente des partenaires aux projets illustrent bien la collaboration qui existe entre FedNor, les SADC et les autres ministères et administrations.

Pour appuyer les conclusions en cette matière, on a examiné le document et la base de données pour déterminer s'il y avait eu collaboration. De plus, on a entrepris des recherches sur les

programmes semblables ou complémentaires qui ont été le plus souvent cités. Enfin, on a aussi tenu compte des opinions des répondants clés.

Bien que les documents transmis par FedNor ne comportent pas de preuves de la collaboration avec d'autres ministères fédéraux ou administrations (p. ex., dans un compte rendu de réunion), la base de données montre que des fonds de contrepartie importants ont été versés par d'autres sources publiques (et privées). Dans le cadre des entrevues, les représentants des SADC et de FedNor ont expliqué qu'une partie de leurs rôles et de leurs responsabilités consistait à aider les demandeurs d'aide financière pour un projet à présenter une demande d'aide financière dans le cadre d'autres programmes. De plus, les représentants des SADC et de FedNor ont expliqué que dans de nombreux cas, on encourage les demandeurs d'aide financière à entreprendre des projets en partenariats avec d'autres intervenants communautaires (p. ex., municipalités, associations, chambres de commerce et entreprises du secteur privé).

Presque tous les répondants clés considèrent que le PDEO constitue un complément par rapport à d'autres programmes. En fait, la plupart des répondants clés perçoivent les PDEO comme un catalyseur, principalement en raison du petit montant d'argent disponible par projet et du rôle joué par de nombreuses SADC dans leurs collectivités respectives pour aider les organisations à trouver de l'aide financière et des partenaires pour leurs projets. De plus, quelques répondants ont mentionné qu'un faible financement du PDEO facilite l'accès au financement offert par d'autres sources (c.-à-d. à des fonds de contrepartie).

L'Annexe L présente un examen détaillé des programmes complémentaires ou semblables qui sont le plus souvent mentionnés par les répondants. Voici une liste partielle des programmes clés :

- Programme de développement économique rural (Ontario)
- Programme de maintien et d'expansion des entreprises (fait partie du Programme de développement économique rural) (Ontario)
- Projet d'échange des premières impressions de la collectivité (fait partie du Programme de développement économique rural) (Ontario)
- Programme d'infrastructures Canada-Ontario (y compris l'initiative d'infrastructure de développement communautaire rural des petites localités de l'Ontario, DCRPLO, Programme des partenariats du millénaire) (gouvernement fédéral-Ontario)
- Fonds sur l'infrastructure municipale rurale Canada-Ontario (FIMRCO) (gouvernement fédéral et administration ontarienne)
- Fondation Trillium de l'Ontario (gouvernement de l'Ontario)
- Programme des propositions de partenariat de l'industrie (gouvernement de l'Ontario)

Aucun des programmes cités ci-dessus ou dans l'Annexe n'a la portée du PDEO. En fait, les programmes ci-dessus visent seulement un ou deux des volets du PDEO, ce qui rend le PDEO unique puisqu'il offre un soutien financier dans six grands secteurs. En outre, l'aide locale pratique fournie par les SADC permet aux demandeurs d'aide financière aux fins d'un projet de viser l'enveloppe de financement du PDEO qui leur convient le mieux. La prise de décisions à l'échelle locale (également une caractéristique unique du PDEO) permet également de veiller à ce que les projets entrepris répondent aux besoins de la collectivité (selon les critères prédéterminés élaborés par chaque SADC).

Comme l'indique l'Annexe L, le PDEO possède, et de loin, le plus petit budget de tous les programmes énumérés ci-dessus. Il semble également qu'il existe plusieurs programmes qui visent l'amélioration des infrastructures communautaires et le perfectionnement des compétences.

3.5.2 Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et efficaces, par rapport à d'autres approches de conception et d'exécution, pour atteindre les objectifs?

Conclusion 14 : L'évaluation a montré que l'approche actuelle de conception et d'exécution permet de contribuer à la réalisation des objectifs du Programme. De plus, on considère que l'approche d'exécution est efficace en raison de l'approche communautaire utilisée pour la détermination, la sélection et la gestion des projets.

La documentation sur le développement économique régional a permis de cerner dans ce domaine plusieurs pratiques exemplaires qui ne font pas partie de la conception du PDEO. Plus particulièrement, on devrait accorder la priorité à l'aide aux entreprises exportatrices, aux entreprises qui offrent une solution de remplacement pour les biens et services qui sont actuellement importés, aux entreprises qui versent des salaires élevés et aux entreprises qui ont tissé des liens solides avec leurs fournisseurs.

Pour répondre à cette question, on a effectué un examen de la documentation pour recenser les pratiques exemplaires en matière de conception d'interventions qui favorisent le développement économique régional. On a ensuite examiné ces pratiques exemplaires dans le contexte de l'examen des documents portant sur la base initiale de l'approche de conception et d'exécution du Programme. Enfin, on a également tenu compte des opinions des répondants clés afin de valider les conclusions tirées des deux premières sources de données.

L'examen de la documentation a mis en lumière certaines caractéristiques importantes qui sont inhérentes aux programmes de développement économique régional efficaces. Premièrement, ces programmes cherchent à aider et à attirer les entreprises qui exportent à l'échelle internationale ou, à tout le moins, au-delà des frontières locales (c.-à-d. ailleurs dans la province ou au Canada). Les entreprises axées sur l'exportation tendent à injecter dans la collectivité des fonds provenant de l'extérieur, tandis que les entreprises qui n'exportent pas, mais qui reçoivent de l'aide, prospèrent souvent au détriment de leurs concurrents locaux qui n'ont pas reçu aucun soutien. De plus, les entreprises qui offrent des produits et services de remplacement pour les importations actuelles devraient également être visées et recevoir de l'aide.

Deuxièmement, les programmes efficaces accordent la priorité aux entreprises qui versent des salaires élevés, faisant ainsi augmenter de façon plus efficace la demande auprès des marchands locaux. De plus, les entreprises qui ont tissé des liens solides avec des fournisseurs locaux devraient également être ciblées en priorité puisque ces fournisseurs tireront avantage de leur prospérité.

Le tableau 3.18 présente ces enjeux et indique la mesure dans laquelle le PDEO utilise ces pratiques exemplaires.

Tableau 3.18 : Pratiques exemplaires des programmes de développement économique régional par rapport à la conception du PDEO

N°	Pratiques exemplaires	Caractéristiques du PDEO
1	Le Programme devrait se concentrer sur l'aide aux entreprises exportatrices, aux entreprises qui fournissent un produit ou un service de remplacement pour les importations, aux entreprises qui ont tissé des liens solides avec des fournisseurs locaux et aux entreprises qui versent des salaires relativement élevés. (a)	Selon l'examen de la documentation du Programme et les entrevues menées auprès des représentants des SADC, il est évident qu'on ne tient pas compte de ces critères dans le cadre de la sélection des projets.
2	Le fait d'aider les entreprises non exportatrices peut augmenter la richesse locale si cette aide mène à une augmentation de l'utilisation de terres ou de la main-d'œuvre qui ne seraient pas mises en valeur autrement. (a)	Les projets d'accès au capital et les initiatives locales peuvent servir à accroître l'utilisation des terres. Les projets d'attraction et de maintien des jeunes en région peuvent aider les jeunes chômeurs.
3	Le Programme devrait être axé sur l'amélioration de la productivité des entreprises locales (amélioration de la technologie, des processus ou des compétences). (a) Le branchement aux réseaux de communication est maintenant perçue comme une infrastructure de base pour presque tous les secteurs, y compris les secteurs public et privé. (b)	L'amélioration de la technologie est un des résultats du Programme, bien que les résultats soient limités (il n'existe plus de volet pour les projets qui ciblent précisément la technologie). L'augmentation du perfectionnement des compétences et de la création d'entreprises constituent deux des résultats escomptés du Programme. Des volets de programmes y sont directement liés.
4	Les collectivités qui ne peuvent fournir la main-d'œuvre nécessaire aux grandes usines doivent plutôt se concentrer sur l'attraction ou la croissance de petites entreprises. (b)	Le volet du PDEO lié à la planification d'entreprise, à l'attraction et au maintien des jeunes en région et au perfectionnement des compétences aide directement les entreprises à prospérer. Les volets visant l'amélioration des capacités communautaires en matière de développement économique visent à attirer de nouvelles entreprises. De plus, les projets d'accès au capital cherchent à attirer et à favoriser la croissance de nouvelles entreprises (p. ex. la modernisation)
5	On devrait encourager les employeurs à doter les postes vacants par des travailleurs locaux sans emploi ou sous-employés. (a)	Le volet de stages pour les jeunes contribue à ce résultat puisqu'il met en contact les jeunes sans emploi ou sous-employés de la collectivité et les employeurs. Le volet de perfectionnement des compétences encourage la formation en gestion d'entreprise et la création des réseaux, l'acquisition de compétences utilisables sur le marché du travail et la création de services de formation propres à un secteur. Toutefois, ce volet est seulement offert aux employés existants et ne cible donc pas la main-d'œuvre sans emploi ou sous-employée.

Tableau 3.18 : Pratiques exemplaires des programmes de développement économique régional par rapport à la conception du PDEO

N°	Pratiques exemplaires	Caractéristiques du PDEO
6	Les programmes de financement devraient cibler les entreprises pour lesquelles le soutien alloué est susceptible d’avoir une incidence sur le comportement, comme les entreprises qui disposent d’options convenables en matière d’emplacements ou les entreprises qui sont peu susceptibles d’obtenir un financement ordinaire auprès d’une banque. (a)	Le CGRR mentionne que le volet d’accès au capital vise à accroître le capital de base des SADC de façon à ce qu’elles puissent investir dans des petites et moyennes entreprises locales; il vise aussi l’établissement de fonds communs de placement qui permettront de soutenir les prêts qui présentent un risque plus élevé et les demandes de mise de fonds présentées par des PME.
7	Les programmes de développement économique local doivent proposer des programmes de formation personnalisés qui peuvent répondre efficacement aux besoins de deux genres de clients, le milieu des affaires et les gens sans emploi. (a)	Le volet de perfectionnement des compétences soutient la formation adaptée aux besoins des organisations qui présentent une demande d’aide financière. La formation se limite aux employés existants et n’est pas offerte aux personnes sans emploi.
8	Afin d’attirer et de conserver des entreprises, il faudrait établir l’image de marque de la région de l’Est de l’Ontario. (b)	Les projets régionaux financés par le PDEO peuvent constituer le fondement possible de l’établissement d’une image de marque régionale. Toutefois, la conception et la portée des projets régionaux ne tiennent pas suffisamment compte de la participation d’autres partenaires pour permettre l’élaboration ou la création réussie d’une image de marque régionale.
9	Les entreprises privées, les établissements d’enseignement et les organismes communautaires font partie des groupes qui devraient participer au développement économique local, en raison du soutien spécial qu’ils peuvent fournir dans le cadre des efforts de développement économique local.(a) (b)	Tous les organisations de ce genre sont admissibles au soutien financier offert par le PDEO. De plus, les SADC favorisent (sans l’exiger) le recours à des partenariats et à des fonds de contrepartie aux fins des projets, afin d’optimiser la participation d’au moins deux intervenants communautaires à chaque projet.

a. Source : *Evaluating the Impacts of Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes: What Has Been Done and What is Doable?* Timothy J. Bartik, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2002.

b. Source : *Eastern Ontario Opportunity Action Plan*, Natural Capital Resources Inc., 2005

Selon le tableau comparatif présenté ci-devant, les responsables du PDEO ont adopté de nombreuses pratiques exemplaires. Voici quelques-unes des pratiques exemplaires qui ne sont pas respectées et quelques-uns des domaines qui laissent place à l’amélioration en ce qui concerne la conception et la mise en oeuvre :

- Il faut axer le Programme sur les exportateurs, les entreprises qui offrent un produit ou service de remplacement pour les importations, les entreprises qui ont tissé des liens solides avec les fournisseurs locaux et les entreprises des secteurs où les salaires sont relativement élevés.
- Il faut revoir les critères de sélection afin de rendre prioritaires les projets qui améliorent la technologie et les processus (il n’existe plus de volet de programme axé précisément sur ce domaine).

Recommandation n° 4 — FedNor devrait encourager les SADC à réserver une plus grande part des fonds alloués au secteur privé pour les exportateurs, les entreprises qui remplacent des produits d'importation et les entreprises qui ont tissé des liens solides avec les fournisseurs locaux. Compte tenu des objectifs actuels du Programme, les projets de nature technologique devraient également être encouragés.

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de conclure que le PDEO est un Programme efficace, qui contribue au développement économique et social des entreprises, des organismes et des collectivités des régions rurales de l'Est de l'Ontario. Toutefois, il faut faire en sorte que les objectifs énoncés aux fins du PDEO concordent davantage avec le niveau et le cycle de financement actuels (qui est annuel).

Recommandation n° 5 — Si les niveaux de financement et les cycles de financement (annuels) demeurent les mêmes, FedNor devrait revoir les objectifs du PDEO afin de les aligner plus étroitement sur des objectifs réalistes.

Pour ce qui est de la pertinence de confier la mise en oeuvre du Programme aux SADC, l'examen des documents a montré que les SADC ont été choisies en réponse à un examen à venir concernant l'élargissement et l'approfondissement du mandat des SADC dans les secteurs où il n'existe aucun organisme de développement régional¹¹. En outre, il était souligné dans les documents du Programme que les SADC de l'Ontario constituent un mécanisme existant qui, dans le cadre d'une évaluation de programme en 2003, a été jugé pertinent, fructueux et rentable. Elles peuvent en outre accroître leurs capacités si on leur alloue davantage de ressources. De plus, les documents expliquent aussi que l'expérience a démontré que les SADC peuvent mettre en oeuvre efficacement des initiatives de développement économique régional lorsque les ressources nécessaires sont disponibles.

Dans le même ordre d'idées, l'approche actuelle en matière de conception et d'exécution du PDEO est fortement soutenue par la majorité des répondants clés. Bien que de nombreux répondants reconnaissent que certaines modifications (voir la section 3.1.2) seraient bénéfiques, aucun répondant n'a exprimé le désir de modifier en profondeur la conception du Programme ou l'approche utilisée pour sa mise en oeuvre.

3.5.3 Le PDEO réussit-il à optimiser les ressources?

Conclusion 15 : Selon les auteurs de l'évaluation, le PDEO utilise les fonds de façon efficace. Il est toutefois difficile de déterminer dans quelle mesure le Programme optimise les ressources et fonctionne de façon rentable (selon la mesure des coûts par résultat) puisque l'on ne recueille pas de renseignements pertinents sur le rendement par rapport aux résultats.

Les sources de données utilisées à l'appui de cette conclusion sont les entrevues menées auprès des répondants clés, la base de données et l'examen des documents.

La majorité des répondants de FedNor et des SADC considèrent que le PDEO utilise de façon efficace le financement, compte tenu des faits suivants : 1) le Programme s'appuie sur une

¹¹ La zone de services de FedNor couvre seulement le Nord de l'Ontario.

infrastructure existante (les SADC) financée par un autre programme (Programme de développement des collectivités); 2) le Programme confie la sélection des projets à des bénévoles formant un conseil d'administration; 3) le Programme permet à certaines SADC d'obtenir un soutien financier dans le cadre du volet de stages pour les jeunes afin de doter le poste de coordonnateur du PDEO.

Sans données adéquates sur les résultats atteints, il est difficile de déterminer la mesure dans laquelle le PDEO permet l'optimisation des ressources (selon la mesure des coûts par résultat). Les coûts de certains extrants et résultats sont fournis ci-dessous, dans le tableau 3.19.

Tableau 3.19 — Coût par résultat pour les cycles 1 et 2 (2004-2006) et le cycle 3 (2006-2007)

Volet	Coût par indicateur/résultat (cycles 1 et 2)	Coût par indicateur/résultat (cycle 3)
Planification d'entreprise	Non recueilli	3 887 \$ par plan d'activités
Attraction et maintien des jeunes en région	Non recueilli	9 644 \$ par jeune placé
	23 833 \$ par jeune ayant un emploi continu dans l'Est de l'Ontario (1)	16 512 \$ par jeune ayant un emploi continu dans l'Est de l'Ontario (1)
Accès au capital	Non recueilli	37 405 \$ par entreprise créée ou élargie
	Non recueilli	5 828 \$ par emploi à temps plein ou d'une durée déterminée créé ou maintenu
Perfectionnement des compétences	219 \$ par personne formée	310 \$ par personne formée
Renforcement des capacités communautaires et initiatives locales	1 502 \$ par organisme communautaire partenaire (1)	2 636 \$ par organisme communautaire partenaire (1)
	Non recueilli	26 114 \$ par plan organisationnel

Note : Le dénominateur est fondé sur la valeur générée par les bénéficiaires secondaires, pas sur la valeur des projets.

Les fonds de contrepartie peuvent également être utilisés pour déterminer la rentabilité. FedNor définit ainsi les fonds de contrepartie (lignes directrices du rapport trimestriel du Programme de développement des collectivités) : valeur totale, en dollars, des investissements provenant de sources autres que les propriétaires, en tant que résultat direct de l'investissement fourni par une SADC.

Tel qu'indiqué précédemment dans le tableau 3.13, le PDEO semble avoir eu des répercussions assez importantes et positives sur la capacité de lancer des projets et d'obtenir des fonds de contrepartie supplémentaires. Les études de cas et les entrevues menées auprès des intervenants laissent à penser que le PDEO était souvent la première source de fonds pour les promoteurs de

projets, et que ce financement aidait ensuite les organisations à obtenir des fonds supplémentaires provenant d'autres sources. L'enquête menée aux fins de l'évaluation a permis de constater que seulement 3,8 % des organisations ont déclaré qu'ils auraient réalisé le projet de la même façon s'ils n'avaient pas pu obtenir une aide financière du PDEO. Par conséquent, il semble que le soutien financier accordé par le PDEO incite les organisations à entreprendre des projets.

Toutefois, un examen de la base de données (tableau 3.20) montre que la contribution du PDEO (par rapport au budget global du projet) peut être assez faible (particulièrement pour les projets régionaux, les projets d'accès au capital et les projets de renforcement des capacités communautaires). Les répondants clés ont indiqué que le PDEO joue un rôle de catalyseur à l'étape de l'élaboration des projets, mais on peut se demander si les projets n'auraient pas quand même été réalisés sans le financement fourni par le PDEO dans les cas où le financement fourni par le Programme ne représente qu'une petite partie du budget total de projet.

Tableau 3.20 — Fonds de contrepartie générés dans le cadre du PDEO

(En milliers de dollars)	2004-2006 (FDEO)					2006-2007 (PDEO)			
Volet	Budget total	Valeur en dollars de l'investissement provenant d'autres sources	Pourcentage provenant d'autres sources	Valeur en dollars de l'investissement du PDEO	Pourcentage provenant du PDEO	Budget total	Valeur en dollars de l'investissement provenant d'autres sources	Pourcentage provenant d'autres sources	Valeur en dollars de l'investissement du PDEO
Infrastructure technologique	315 \$	185 \$	59%	130 \$	41%	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Planification d'entreprise	1,537 \$	825 \$	54%	712 \$	46%	720 \$	352 \$	49%	368 \$
Initiatives locales	8,807 \$	6,111 \$	69%	2,696 \$	31%	4,324 \$	2,901 \$	67%	1,424 \$
Renforcement des capacités communautaires	17,408 \$	14,265 \$	82%	3,143 \$	18%	7,627 \$	5,597 \$	73%	2,031 \$
Maintien et attraction des jeunes	4,363 \$	1,682 \$	39%	2,681 \$	61%	2,678 \$	1,489 \$	56%	1,189 \$
Projets régionaux	9,880 \$	8,578 \$	87%	1,302 \$	13%	101,067 \$	100,116 \$	99%	951 \$
Accès au capital	22,646 \$	19,549 \$	86%	3,097 \$	14%	9,088 \$	7,480 \$	82%	1,608 \$
Perfectionnement des compétences	7,347 \$	4,266 \$	58%	3,082 \$	42%	3,199 \$	2,075 \$	65%	1,124 \$
Total	72,304 \$	55,460 \$	77%	16,844 \$	23%	128,704 \$	120,009 \$	93%	8,694 \$

Source : Base de données du PDEO

3.5.4 Quelles leçons ont été tirées du PDEO?

Conclusion 16 : Trois principales leçons ont été tirées du Programme jusqu'à maintenant. Le PDEO aurait été plus efficace à ce jour 1) si FedNor avait assumé un rôle plus important dans la gestion du Programme, 2) si un organisme avait fait la promotion du développement dans l'Est de l'Ontario et 3) si un soutien financier pluriannuel avait été disponible aux fins des projets

Les sources de données utilisées à l'appui de ces conclusions sont les renseignements recueillis dans le cadre des entrevues menées auprès des répondants clés des SADC, des intervenants et des demandeurs non retenus.

L'évaluation a permis de constater que l'efficacité du PDEO est quelque peu réduite par l'absence d'un organisme coordonnateur responsable de la promotion du développement dans les collectivités de l'Est de l'Ontario. Le Réseau du PDEO fournit un certain soutien à cet égard, mais l'organisme n'est pas encore suffisamment bien établi pour être pleinement efficace.

L'évaluation a montré que de nombreux intervenants estiment que FedNor a adopté une approche de gestion moins directe aux fins du PDEO, ce qui a réduit l'efficacité du Programme. Par exemple, les répondants auraient apprécié qu'on leur fournisse des conseils sur les approches stratégiques en matière de développement économique et de renforcement des capacités communautaires, ainsi qu'une orientation et des commentaires sur la planification, la portée et la conception des projets régionaux.

Les répondants clés ont affirmé que le PDEO était moins efficace en raison de son incapacité à soutenir des projets pluriannuels. Le financement annuel va à l'encontre d'une approche stratégique à long terme visant à résoudre les problèmes communautaires. Les intervenants ont affirmé que l'accès à un soutien financier pluriannuel aurait facilité la promotion du Programme et les relations, de même qu'il aurait favorisé la création de partenariats et aurait simplifié le traitement des rapports et des demandes de versement.

3.5.5 Comment les approches d'exécution du PDEO se comparent-elles à celles des autres programmes de développement régional de FedNor et d'autres organismes de développement régional?

Conclusion 17 : Le Programme de développement du Nord de l'Ontario (PDNO) est celui qui se rapproche le plus du PDEO. Certains aspects de la mise en oeuvre du PDEO sont plus attrayants qu'ils ne le sont dans le PDNO, comme l'approche ascendante en matière de développement régional et la sélection des projets à l'échelon local.

Les données recueillies relativement à cette question proviennent en grande partie de documents tel que le rapport d'évaluation du Fonds de développement du Nord de l'Ontario (FDNO), ainsi que des entrevues menées auprès de représentants de FedNor et des SADC.

Le PDNO, programme de FedNor mis en oeuvre dans le Nord de l'Ontario, s'est révélé le projet le plus fréquemment cité à des fins de comparaison. Selon le site Web du PDNO, les contributions du Programme sont disponibles à l'appui de projets admissibles dans l'un ou l'autre des six volets : développement économique communautaire; innovation; technologies de l'information et des communications; commerce et tourisme; capital humain; financement d'entreprises. Le budget de ce programme est considérablement plus élevé que celui du PDEO.

En 2005-2006, le budget du PDNO était de 57,9 millions de dollars et, en 2006-2007, il totalisait 36,9 millions de dollars. Le budget du PDEO est quant à lui d'environ dix millions de dollars par année.

Les répondants de FedNor ont indiqué que le PDNO était très différent du PDEO et ont souligné le fait que, dans le cadre du PDNO, FedNor conclut les contrats directement avec les bénéficiaires de projets, tandis que, pour le PDEO, FedNor conclut des contrats avec les SADC, qui, ensuite, concluent des contrats avec des tiers. De plus, FedNor fournit des conseils et des commentaires à l'égard des projets du PDNO, ce qui n'est pas le cas pour le PDEO.

L'évaluation du FDNO a montré certaines faiblesses du programme qui ont été éliminées du modèle d'exécution du PDEO. Plus particulièrement, certaines SADC ont mentionné que le FDNO est mal connu dans certaines collectivités et que les délais de traitement des propositions et des demandes de remboursement sont longs. Les recommandations à l'égard du FDNO visaient certaines des caractéristiques liées à la conception que caractérise actuellement le PDEO : les SADC devraient recevoir un soutien financier direct et jouir de plus de latitude relativement au financement des projets; il faudrait augmenter la présence locale des agents de programme de FedNor et améliorer l'uniformité en ce qui a trait à l'approbation ou au rejet des propositions; les priorités en matière de développement économique devraient être déterminées à l'échelon local.

On a aussi discuté des programmes offerts par les organismes de développement régional, notamment Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO), l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA) et Développement économique Canada pour les régions du Québec (DECQ). En général, les répondants clés n'estiment pas que le PDEO soit comparable, puisqu'il gère un plus petit budget, et considèrent que le Programme recourt à une approche unique d'exécution à l'échelon local par l'entremise des SADC.

3.6 Autres enjeux

3.6.1 Dans quelle mesure le PDEO répond-il aux exigences de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles ?

Conclusion 18 : Le Programme répond aux exigences de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* et fournit des services de la même qualité dans les deux langues officielles dans les collectivités concernées.

On a utilisé les sources de données suivantes pour aborder cet enjeu : les études de cas, les bénéficiaires d'aide financière, qui ont indiqué qu'ils avaient reçu des services dans les deux langues officielles, les entrevues menées auprès de représentants du gouvernement fédéral et des documents du PDEO, qui indiquent les exigences du Programme en matière de bilinguisme.

Cinq des quinze gestionnaires de SADC ont mentionné que leur SADC fournissait des conseils, des services et du soutien aux bénéficiaires secondaires en français et en anglais, ce qui surpasse les exigences établies pour le PDEO, selon lesquelles trois SADC doivent fournir des services de la même qualité dans les deux langues officielles. De plus, le PDEO répond aux exigences de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, selon les représentants de FedNor, qui indiquent que le soutien à l'égard des initiatives est large et est offert aux collectivités linguistiques en situation minoritaire. Toutefois, une seule gestionnaire de SADC a indiqué qu'elle avait consulté la collectivité de langue officielle en situation minoritaire de sa zone de services pour s'informer de ses besoins en matière de développement économique. De plus, rien n'indique que les

représentants des programmes s'assurent que les communications avec le public s'effectuent dans les deux langues officielles (conformément aux exigences de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*), bien que les promoteurs de projets importants et les demandeurs non retenus qui ont répondu aux questions touchant la langue de service ont indiqué qu'ils avaient reçu les services dans la langue officielle de leur choix. (Parmi les bénéficiaires d'aide financière qui ont servi de répondants clés aux fins de l'évaluation, un seul a demandé à recevoir des services en français. Les besoins linguistiques de ce répondant ont été satisfaits dans le cadre du Programme.)

3.6.2 Dans quelle mesure le PDEO contribue-t-il aux résultats stratégiques énoncés dans la Stratégie de développement durable d'Industrie Canada (2006-2007)?

Conclusion 19 : Plusieurs projets soutiennent des bénéficiaires secondaires du secteur de l'énergie renouvelable. Toutefois, un seul projet soutient le développement ou la commercialisation de technologies ou de produits environnementaux. De plus, bien que de nombreuses SADC aient indiqué qu'elles avaient réalisé une évaluation procédurale préalable des pratiques par rapport à la pérennité de l'environnement, là où c'était nécessaire, un seul bénéficiaire d'aide financière a documenté ses pratiques en matière de pérennité et de responsabilités sociales de l'entreprise.

Les sources de données suivantes ont servi à étayer cette conclusion : les commentaires des répondants clés; la description des projets importants, tel que rédigée par les bénéficiaires d'aide financière; les études de cas; la base de données; l'enquête; les descriptions des projets fournies par les clients.

La stratégie de développement durable d'Industrie Canada oblige le Ministère à réaliser des initiatives qui contribuent à trois résultats stratégiques, dont deux s'appliquent au PDEO :

- 1) **Technologies et commercialisation axées sur la durabilité** : augmentation du développement, de la commercialisation, de l'adoption et de la diffusion de technologies environnementales, énergétiques et biologiques; et
- 2) **Outils, pratiques, recherche et sensibilisation en matière de durabilité** : utilisation accrue des pratiques en matière de durabilité et de responsabilité sociale organisationnelle par les entreprises, les industries et les établissements, et augmentation de la sensibilisation des consommateurs à l'égard des enjeux liés à la durabilité.

Quatre projets ont été réalisés dans le secteur de l'énergie renouvelable. L'enquête a révélé que, bien que de nombreuses SADC aient indiqué qu'elles avaient réalisés des évaluations procédurales des pratiques par rapport à la pérennité de l'environnement, là où c'était nécessaire, un seul bénéficiaire d'aide financière avait documenté ses pratiques en matière de durabilité et de responsabilité sociale organisationnelle, en l'occurrence des pratiques de fabrication sans gaspillage.

3.6.3 Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation formative (et la réponse de la direction) ont-elles été mises en œuvre?

Conclusion 20 : En général, les recommandations de l'évaluation formative du FDEO qui ont été acceptées par la direction ont été mises en œuvre, ou leur mise en œuvre a débuté.

Les faits probants ont été recueillis dans les documents fournis par les responsables du Programme, ainsi que lors des entrevues menées auprès des représentants de FedNor et des SADC.

Le tableau 3.21 indique la mesure dans laquelle les recommandations ont été mises en œuvre selon le rapport d'étape produit par FedNor. D'autres conclusions résultant de l'évaluation sont présentées dans ce tableau.

Tableau 3.21 — État de la mise en œuvre des recommandations tirées de l'évaluation formative

Recommandation	Conclusions de l'évaluation finale
<p>1. Les cinq priorités du Programme devraient continuer de former la base du FDEO. Elles englobent les besoins actuels qui sont liés aux priorités et elles sont suffisamment générales pour répondre aux besoins changeants en matière de développement économique.</p>	<p>Les cinq secteurs prioritaires cernés dans le cadre de l'évaluation formative étaient les suivants : développement des entreprises, accès au capital, perfectionnement des compétences, attraction et maintien des jeunes en région et améliorations technologiques. Ces cinq domaines ne figurent pas comme tel dans les modalités, mais sont reflétés dans les six objectifs du Programme : amélioration de l'infrastructure technologique et de l'innovation; amélioration des capacités communautaires et réaction aux possibilités et défis en matière de développement économique; amélioration des compétences en affaires; amélioration de l'accès par les PME au capital et aux fonds de contrepartie; attraction, maintien en région et perfectionnement du capital humain, y compris certains groupes clients spéciaux; amélioration de la compétitivité grâce au maintien et à l'expansion d'entreprises existantes et au lancement de nouvelles entreprises.</p>
<p>2. Le FDEO devrait continuer d'utiliser le modèle de prestation actuel, qui fait appel aux accords de contribution conclus par FedNor avec chacune des 15 SADC qui, à leur tour, offrent une aide financière aux bénéficiaires secondaires.</p>	<p>Le PDEO a conservé le modèle d'exécution existant et les 15 SADC, tout comme le Réseau des SADC de l'Est de l'Ontario, restent ses bénéficiaires principaux.</p>
<p>3. Les SADC devraient continuer d'utiliser une multitude d'outils promotionnels pour veiller à ce que leurs collectivités connaissent convenablement l'existence du FDEO. Les stratégies promotionnelles devraient toutefois tenir compte de la disponibilité des fonds du FDEO.</p>	<p>Le renouvellement annuel restreint toujours les délais de promotion et d'exécution du Programme. La rétroaction des représentants des SADC a révélé qu'une foule de méthodes étaient utilisées pour promouvoir le Programme.</p>
<p>4. Les efforts promotionnels des SADC ont porté fruit. Cependant, un processus devrait être mis en œuvre pour s'assurer de partager le matériel promotionnel et ainsi éviter le dédoublement d'efforts et bâtir sur les pratiques exemplaires.</p>	<p>Les documents ont révélé l'existence d'une stratégie de communication qui comprend un site Web régional pour la commercialisation collective et un site Web sécurisé permettant d'échanger des pratiques exemplaires en tant que groupe. Même si ces mécanismes existent, ils ne sont pas bien connus des SADC (p. ex. une seule SADC a indiqué que ses membres communiquaient par Internet). Les SADC citent principalement les réunions régionales et les communications non officielles entre SADC en tant que mécanismes principaux d'échange de matériels promotionnels.</p>

Tableau 3.21 — État de la mise en œuvre des recommandations tirées de l'évaluation formative

Recommandation	Conclusions de l'évaluation finale
<p>5. Le processus actuel de sélection des projets pour les petites initiatives locales n'a pas besoin de changer. Cependant, vu que les SADC ont mis en œuvre des processus différents pour l'examen et la sélection des projets, les divers processus devraient être partagés entre les SADC pour contribuer à la mise en commun des pratiques exemplaires et des leçons apprises.</p>	<p>Le site Web sécurisé, mentionné dans la réponse de la direction, n'a été mentionné par aucun répondant en tant que mécanisme d'échange de pratiques exemplaires. Les SADC et FedNor ont indiqué que les échanges se font au cours des réunions des SADC et de façon informelle. Certaines personnes ont indiqué qu'il y avait place à l'amélioration dans ce domaine.</p>
<p>6. FedNor et les SADC doivent définir clairement le processus de sélection des projets régionaux et s'entendre sur celui-ci. La portée des projets régionaux devrait aussi être clairement définie. Il pourrait s'agir également d'inclure une série de réalisations de nature régionale. Toutefois, le processus amélioré de sélection des projets devrait continuer de comporter des consultations auprès d'autres intervenants du développement économique régional relativement aux besoins en matière de projets régionaux soutenus par le FDEO.</p>	<p>Bien que la majorité des répondants des SADC et de FedNor reconnaissent que beaucoup d'améliorations ont été apportées dans ce domaine, la plupart d'entre eux estiment qu'il reste du travail à faire. Plus particulièrement, les répondants ont exprimé certaines préoccupations concernant la façon dont les projets sont définis (qu'est-ce qui constitue un projet régional), cernés (c.-à-d. mis de l'avant par le conseil plutôt que présenté ouvertement au public), la mesure dans laquelle les projets francophones peuvent être choisis, le fait que le processus actuel peut être source de division et que, par conséquent, certaines SADC font de la représentation auprès d'autres SADC pour obtenir leurs votes.</p>
<p>7. Les critères actuels de sélection des projets ne devraient pas changer.</p>	<p>Aucun commentaire supplémentaire.</p>
<p>8. Nonobstant les autres recommandations, FedNor devrait continuer d'offrir le même niveau et genre d'appui aux SADC et de s'assurer d'allouer des ressources convenables pour offrir cet appui.</p>	<p>La rétroaction des SADC était généralement positive en ce qui concerne le soutien de FedNor, mais une aide supplémentaire concernant certains sujets (p. ex. les conflits d'intérêts) serait appréciée.</p>
<p>9. FedNor devrait continuer d'améliorer son système de mesure du rendement relatif au FDEO. FedNor devrait notamment mettre à jour le CGRR, de concert avec les quinze SADC, pour voir à ce que celles-ci soient d'accord avec les engagements énoncés dans ce document. FedNor devrait également réviser la structure de rapport pour s'assurer qu'elle correspond à la structure du Programme et aux indicateurs du CGRR.</p>	<p>Un nouveau système a été mis en œuvre et correspond au CGRR élaboré en octobre 2006. Bien que de nouveaux indicateurs aient été définis dans le CGRR et fassent présentement l'objet d'une collecte de données, il y a place à une certaine amélioration. La question est abordée en profondeur à la section 3.4.1.</p>

Tableau 3.21 — État de la mise en œuvre des recommandations tirées de l'évaluation formative

Recommandation	Conclusions de l'évaluation finale
<p>10. Après qu'on aura mis au point les exigences en matière d'établissement de rapports, FedNor devrait tenir dûment compte de la nécessité de doter les SADC d'outils de rapport plus efficaces. Cela pourrait comprendre le module des subventions du Programme <i>The Exceptional Assistant</i> (TEA).</p>	<p>Deux SADC exécutent présentement le projet pilote du module de contribution du TEA. Les responsables d'une SADC ont déclaré qu'il s'agit d'un outil très efficace et qu'ils aimeraient qu'il soit déployé dans toutes les SADC. De nouveaux modèles redditionnels qui tiennent compte des nouveaux indicateurs à recueillir ont été transmis aux SADC.</p>
<p>11. FedNor et les SADC devraient surveiller les budgets opérationnels du FDEO pour déterminer s'ils sont adéquats. Il est important de veiller à ce que le fardeau sur le personnel de FedNor et des SADC ne soit pas déraisonnable à cause du maintien du Programme. Il est important également de voir à ce que les exigences du Programme ne rivalisent pas avec les autres priorités du personnel de FedNor et des SADC.</p>	<p>Les SADC signent un accord de contribution distinct pour les fonds administratifs qu'elles dépensent dans le cadre du PDEO. La majorité des SADC estiment que, bien que cela impose un fardeau administratif supplémentaire, dans une certaine mesure, ce mécanisme a dans l'ensemble permis d'augmenter la surveillance et la transparence. Un répondant de FedNor a dit qu'il devrait y avoir davantage de détails et d'uniformité en ce qui concerne les dépenses considérées comme des dépenses opérationnelles.</p>
<p>12. Les SADC devaient continuer d'exiger que, dans la mesure du possible, les bénéficiaires secondaires recherchent d'autres sources de fonds.</p>	<p>Aucun commentaire supplémentaire.</p>
<p>13. FedNor devrait envisager la faisabilité d'établir un processus afin de conclure un seul accord de contribution avec chacune des SADC.</p>	<p>La direction n'était pas d'accord avec cette recommandation. Cet aspect n'est pas visé par l'évaluation finale.</p>
<p>14. FedNor devrait envisager de mettre en œuvre une démarche axée sur les risques pour sa stratégie de surveillance et d'établissement de rapports. Cela devrait être intégré aux éléments à prendre en considération pour la recommandation 10.</p>	<p>Un agent des SADC attribue une cote de risque à chaque SADC. Les responsables du traitement des demandes s'appuient sur cette matrice des risques pour déterminer quelle proportion des demandes de paiement exige un suivi. La majorité des répondants des SADC et de FedNor ont indiqué qu'il y avait eu des améliorations dans ce secteur.</p>

4.0 CONCLUSIONS

La présente section énonce les conclusions relatives à la pertinence, à la conception et à l'exécution, aux résultats, au rendement et aux solutions de remplacement qui touchent le PDEO.

4.1 Pertinence

Les besoins varient selon les collectivités de l'Est de l'Ontario. Toutefois, les cinq besoins les plus importants et pressants concernent la perte des emplois dans le secteur manufacturier (qui constituait autrefois une importante source d'emplois), l'exode des jeunes, le manque de possibilités d'emplois en général, les infrastructures physiques vieillissantes et inadéquates, ainsi que le soutien au tourisme. L'évaluation a permis de conclure que le PDEO est un programme pertinent pour combler ces besoins. Pour chaque besoin communautaire important, il existe au moins un (et bien souvent plusieurs) volets de financement du PDEO qui sont accessibles.

4.2 Conception et exécution

L'évaluation a permis de conclure que la force de la conception du PDEO réside dans le recours aux SADC pour gérer les programmes, en raison de leur grande connaissance du milieu local. L'évaluation a également permis de conclure que les processus de sélection utilisés par les SADC sont efficaces et appropriés. FedNor joue un rôle pertinent en ce qui a trait à la gestion du PDEO. Toutefois, FedNor pourrait mettre ses connaissances en matière de développement économique au service du PDEO, particulièrement pour ce qui est de la conception et de la portée des projets de renforcement des capacités communautaires et des projets régionaux.

Il reste toutefois des aspects à améliorer. Le caractère à court terme (c.-à-d. annuel) du soutien financier entrave la mise en oeuvre de projets stratégiques à long terme qui seraient susceptibles de répondre plus efficacement aux besoins communautaires. Le Programme répartit actuellement un montant relativement restreint de fonds entre six volets, chacun soutenant des activités et des objectifs très différents. Cette approche peut limiter les progrès du Programme par rapport à l'un ou l'autre de ces objectifs. De plus, le Programme fournit un soutien financier identique à toutes les SADC. Cette approche ne tient pas compte du fait que certaines collectivités ont une meilleure capacité d'absorption du financement ou ont des besoins économiques et sociaux plus pressants que les autres. Le choix des projets régionaux a posé et pose toujours problème. Le processus est compliqué et il incite les membres des comités à adopter un système de vote non souhaitable.

4.3 Résultats

Il est difficile de déterminer la mesure dans laquelle le PDEO a progressé vers l'atteinte de ses résultats en raison des écueils que comporte la stratégie de mesure du rendement. Néanmoins, l'évaluation a permis de conclure que les projets soutenus par le PDEO avaient eu des effets positifs sur les entreprises, les organismes et les collectivités. De nombreux projets ont contribué à la croissance des entreprises, à l'augmentation de leurs ventes, de leurs exportations et de leurs profits, ainsi qu'à l'amélioration de leur compétitivité en général. Les projets ont contribué au maintien en poste et à l'embauche d'employés et ils ont aidé les jeunes à trouver un emploi dans la région. De nombreux projets ont renforcé les collectivités en soutenant les activités des organismes sans but lucratif et celles qui sont liées au tourisme, de même qu'en investissant dans l'infrastructure physique et sociale.

L'évaluation a permis de conclure que le PDEO exerce un effet catalytique sur le comportement des organisations et des collectivités. Le PDEO est bien souvent le premier programme à participer au financement d'un projet et il produit ainsi un effet de levier qui génère des investissements supplémentaires provenant d'autres programmes. Les répercussions sont évidentes pour les participants aux projets soutenus par le PDEO, mais la taille restreinte du Programme limite sa visibilité dans les collectivités et son incidence sur l'économie de la région en général. Les statistiques laissent à penser que, dans l'ensemble, les 15 zones de services ont pris encore plus de retard par rapport à la moyenne provinciale depuis la création du PDEO.

4.4 Mesure du rendement

De façon régulière, le Programme recueille, communique et présente les données provenant des projets. La majorité des données recueillies sont axées sur les extraits du Programme plutôt que sur ses résultats et elles ne permettent pas de mesurer son rendement. Le Programme n'a pas regroupé de cibles en fonction desquelles on pourrait mesurer les progrès réalisés à l'égard des objectifs et il n'en a pas fait le suivi.

4.5 Autres solutions, rentabilité et leçons apprises

Les évaluateurs ont examiné un certain nombre de programmes de développement économique régional et ont conclu que le PDEO est en quelque sorte unique. La souplesse du Programme et la prise de décisions à l'échelon local, ainsi que l'aide à la conception de projets qui est fournie par les SADC distinguent le PDEO des autres programmes. Le Programme semble être rentable puisque la majorité des projets examinés par les évaluateurs ont eu des répercussions, même avec un investissement relativement maigre. De plus, le Programme a influé de façon positive sur le comportement des entreprises et des organismes sans but lucratif, notamment en ce qui concerne leur participation à des activités qu'ils n'auraient pas réalisées autrement.

Le PDEO ne possède toutefois pas l'ensemble des caractéristiques fondamentales qui rendent efficaces les programmes de développement économique régional. Les critères de sélection des projets ne tiennent pas compte des exportateurs, des entreprises qui ont tissé des liens solides avec les fournisseurs locaux, des entreprises qui offrent un produit ou un service de remplacement pour les importations, ni des entreprises qui versent des salaires relativement élevés, lesquelles peuvent jouer un rôle important dans le développement économique régional. De plus, on ne cible pas explicitement les projets qui améliorent la technologies et les processus technologiques.

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de conclure que le PDEO est un programme efficace qui contribue au développement économique et social des entreprises, des organismes et des collectivités de l'Est de l'Ontario. Toutefois, les objectifs que poursuit le PDEO ne concordent pas avec le niveau et le cycle de financement actuels. Si l'objectif global est réellement de promouvoir le développement socioéconomique dans les régions rurales de l'Est de l'Ontario, la conception et les niveaux de financement actuels du Programme ne sont pas convenable. Si l'objectif du PDEO est plus modeste et que le Programme vise plutôt à contribuer quelque peu à l'amélioration des conditions sociales et économiques de l'Est de l'Ontario, la forme actuelle du Programme est adéquate, mais les objectifs énoncés devraient traduire cette réalité.